



---

## **ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE**

**Masarykův ústav vyšších studií  
Katedra inženýrské pedagogiky**

### **Globalizace a její vliv na malé a střední podniky**

### **Globalization and its impact on small and medium-sized enterprises**

Bakalářská práce

Studijní program: Ekonomika a management  
Studijní obor: Řízení a ekonomika průmyslového podniku  
Vedoucí práce: Mgr. Hana Marčíková

**Daniel Trumpich**

---

**Praha rok**



## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

**studijní program:** Ekonomika a management  
**studijní obor:** Řízení a ekonomika průmyslového podniku  
**akademický rok:** 2013/2014

**Jméno a příjmení studenta:** Daniel Trumpich

**Zadávací katedra:** Katedra inženýrské pedagogiky

**Téma bakalářské práce:** Globalizace a její vliv na malé a střední podniky

**Téma bakalářské práce  
v anglickém jazyce:** Globalization and its impact on small and medium-sized enterprises

### Zásady pro vypracování:

- Teoreticky zpracujte současný vliv globalizace na malé a střední podniky v oblasti řízení, marketingu a informačních technologií
- Proveďte výzkum ve společnosti Compex Data
- Zpracujte a vyhodnoťte data získaná kvalitativním výzkumem
- Porovnejte výsledky teoretické analýzy s výsledky průzkumu
- Navrhněte konkrétní doporučení ve vybrané organizaci

**Rozsah grafických prací:** Dle potřeby a pokynů vedoucího bakalářské práce

**Rozsah práce bez příloh:** Dle předpokladu cca 30-50 stran

**Základní odborná literatura:**

JOHANISOVÁ, Naďa. *Kde peníze jsou služebníkem, nikoliv pánem*. Stehlík. 2008. ISBN 978-80-86913-05-6.

KISLINGEROVÁ, Eva, Ivan NOVÝ. *Chování podniku v globalizujícím se prostředí*. C. H. Beck. 2005. ISBN 80-7179-847-9.

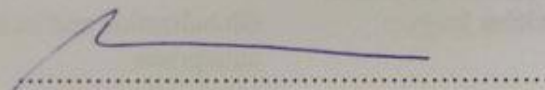
KOVÁŘ, František a Pavel ŠTRACH. *Strategický management*. Vysoká škola ekonomie a managementu. 2003. ISBN 80-245-0504-5.

PICHANIČ, Mikuláš. *Mezinárodní management a globalizace*. C. H. Beck. 2004. ISBN 80-7179-886-X.

SOUČEK, Zdeněk. *Zvítězíme i v globálním světě*. PBtisk Příbram. 2008. ISBN 978-80-86946-73-3.

**Vedoucí bakalářské práce:** Mgr. Hana Marčíková

**Podpis vedoucího bakalářské práce:**

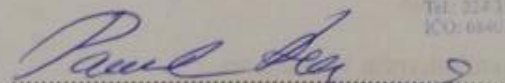


**Termín zadání práce:** 6. prosince 2013

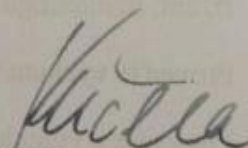
**Termín odevzdání práce:** 6. května 2014



ČESKÁ VYSOKÁ ŠKOLA  
TECHNICKÁ V PRAZE  
Městský dvůr 152/26  
Katedra inženýrské pedagogiky  
160 00 Praha 6, tel. 224 313 111  
Fax: 224 313 112  
E-mail: L.S.  
ICO: 68407260, DIČ: CZ68407260



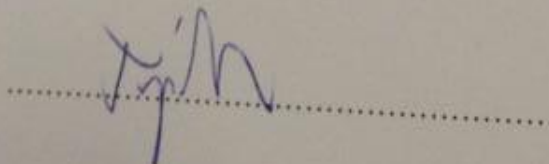
**Ing. Bc. Pavel Andres, Ph.D.**  
vedoucí katedry inženýrské pedagogiky



**Prof. Ing. Vladimír Kučera, DrSc., Dr.h.c.**  
ředitel ústavu

V Praze dne 6. prosince 2013

**Podpis studenta stvrzující přijetí zadání práce:**



TRUMPICH, Daniel. *Globalizace a její vliv na malé a střední podniky*. Praha: ČVUT 2014.  
Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií,  
Katedra inženýrské pedagogiky.

## Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci vypracoval (a) samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citoval (a) a uvádím je v přiloženém seznamu použité literatury.

Nemám závažný důvod proti zpřístupňování této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne .....

podpis: .....

## **Poděkování**

Chtěl bych poděkovat především své vedoucí práce, Mgr. Haně Marčíkové, za pomoc a rady. Dále Ing. Vladimíru Novotnému a Jonáši Šířinovi za poskytnuté údaje pro praktickou část a svým rodičům za morální podporu.

## **Abstrakt**

Tato práce se zabývá vlivem globalizace na malé a střední podniky v oblastech marketingu, strategického managementu a moderních technologií. Jejím cílem je zhodnotit vliv globalizace na konkurenceschopnost malých podniků v ČR a přístupů těchto k modernímu řízení a fungování.

## **Klíčová slova**

globalizace, SME, malé a střední podniky, konkurenceschopnost

## **Abstract**

This work deals with the impact of globalization on small and medium-sized enterprises in the areas of marketing, strategic management, and modern technology. Its aim is to assess the impact of globalization on the competitiveness of small businesses in the Czech Republic and the approach of these enterprises to modern management and functioning.

## **Key words**

globalization, SME, small and medium-sized enterprises, competitive ability

# Obsah

## Strana

Úvod.....	3
1 Globalizace .....	4
1.1. Vysvětlení pojmu .....	4
1.2. Snižování chudoby .....	4
1.3. Demokraticizace.....	6
1.4. Vliv globalizace na ekonomiku .....	6
1.5. Nové ekonomické příležitosti.....	8
1.6. Globální trh .....	8
1.7. Nevýhody globalizace .....	9
1.8. Možné alternativy.....	10
2 Malé a střední podniky v ČR .....	12
2.1. Historický vývoj v ČR.....	13
2.2. Výhody a nevýhody .....	14
2.3. Podpora podnikání.....	15
2.4. Globální podnikání .....	16
3 Moderní fungování MSP.....	17
3.1. Řízení .....	17
3.2. Strategie.....	18
3.3. Pracovníci.....	19
3.4. Struktura .....	19
3.5. Procesy .....	20
3.6. Informační technologie .....	20
3.7. Hodnotový řetězec podniku .....	22
3.8. Shrnutí .....	25

4	Konkurenceschopnost SME v dobách globalizace .....	27
4.1.	Compex Data Bohemia, spol. s r.o.....	27
4.2.	RQL s.r.o .....	33
4.3.	Porovnání obou podniků .....	38
4.4.	Vyhodnocení dotazníku.....	39
5	Závěr .....	46
6	Seznam použité literatury.....	49
	Seznam tabulek .....	52
	Seznam grafů.....	53
	Seznam příloh.....	54



# Úvod

Globalizace je fenomén, který v posledních desetiletích značně změnil fungování lidské společnosti po celém světě. S rozvojem infrastruktury a informačních technologií dochází k propojování různých částí světa, což přináší více podnikatelských příležitostí, zároveň zvyšuje množství konkurence na jednotlivých trzích.

V teoretické části vysvětlím pojem globalizace a jeho největší dopady. Dále se zaměřím malé a střední podniky (označované českou zkratkou MSP, nebo anglickou zkratkou SME, Small and Medium-sized Enterprises), kterým se díky ní naskytují nové příležitosti, zároveň se však objevují i nové hrozby.

Malé a střední podniky mají důležitou úlohu na každém trhu. Každá nová firma zvyšuje tlak na konkurenci a nutí ji tak neustále zlepšovat a inovovat, což je výhodné hlavně pro zákazníka. Jejich výhodou je velká přizpůsobivost změnám na trhu, jsou schopny jednodušeji zavádět nové technologie a postupy a působí i na malých trzích, o které nemají velké podniky zájem. Přispívají ke snížení nezaměstnanosti a zvýšení hrubého domácího produktu (HDP). Také slouží jako subdodavatelé velkým podnikům. Jejich nejčastějšími překážkami jsou nedostatečné informace o tržních příležitostech, malá zkušenost s mezinárodním obchodem a s konkrétním tržním prostředím a samozřejmě nedostatek finančních prostředků, které by umožňovaly úspěšnou expanzi.

Cílem praktické části bude prozkoumat přístupy dvou českých podniků, Compex Data Bohemia spol. s r.o. a RQL s.r.o., k modernímu řízení MSP a přístupech k marketingu, strategii a managementu, kterými se zabývám v teoretické části, a analyzovat jejich příležitosti a hrozby.

Firma Compex Data Bohemia, spol. s r.o. byla založena za účelem distribuce a prodeje počítačových komponent se zaměřením na prvky počítačových sítí a komplexní dodávky IT. Postupně se stala dodavatelem širokého sortimentu počítačových komponent a poskytovatelem komplexních servisních služeb. V současné době zajišťuje dodávky a servis IT včetně stavební přípravy a instalace počítačových sítí.

Druhou firmou je RQL s.r.o., která se zabývá především výrobou a prodejem zdravotnických prostředků a nábytku.

# 1 Globalizace

## 1.1. Vysvětlení pojmu

Pojem globalizace byl poprvé použit v roce 1985 americkým ekonomem Theodorem Levitem při popisu vývoje světového hospodářství v 19. století. „*Je reakcí na přesycenost domácích trhů a uplatnění se na nových odbytištích, na hledání a využívání nových či levnějších materiálních lidských zdrojů. Je to v podstatě alokování kapitálu tam, kde přinese nejlepší hodnocení*“ (Kislingerová, 2005 : 9). Pichanič (2004 : 11) globalizaci definuje jako „*světový proces, který činí svět, jeho ekonomické systémy, jeho národní společenství více uniformním, více integrovaným a více navzájem na sobě závislým*“. Popisuje ji jako „*těsnější integraci zemí a obyvatel světa, která je způsobena enormním snížením nákladů na dopravu a komunikaci a odstraněním bariér pro volný pohyb zboží, služeb, kapitálu a znalostí a v určité míře i lidí*“ a rozděluje ji do tří fází, přičemž poslední fázi procházíme nyní: probíhá od počátku 80. let a ovlivnil ji především technologický pokrok a snaha rozvojových zemí otevřít své hranice mezinárodnímu obchodu a investorům. Netýká se pouze ekonomiky, ale i kultury, politiky či cestovního ruchu. Spolu s digitalizací urychluje technologický pokrok, usnadňuje komunikaci a vytváří nová odvětví, které musí každý podnik brát v potaz. Řeč je především o rozvoji internetu a online marketingu.

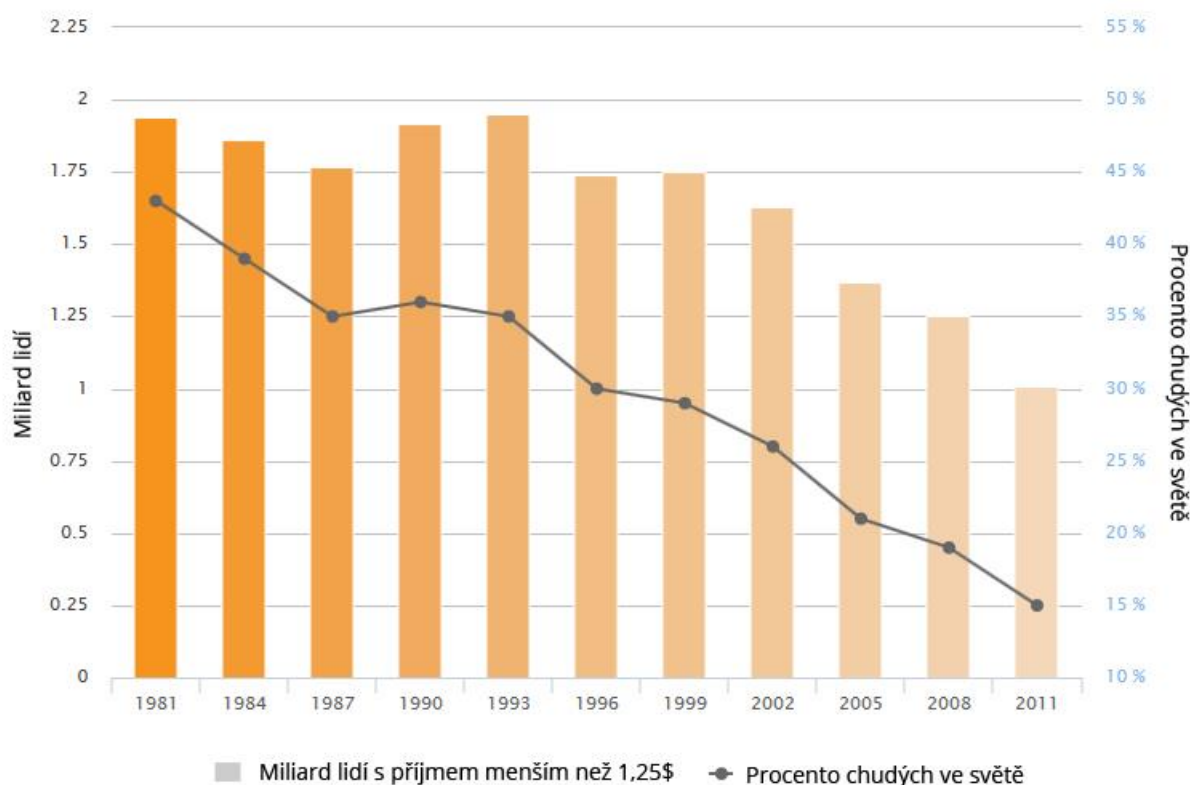
Jak píše Souček (2008 : 285), „*globalizace není pouze hrozbou. Je především příležitostí. Dobrého manažera inspiruje a vybudí k novým aktivitám. Globalizaci nechápe jen jako možnost snížit náklady přenesením výroby do zemí s nízkou mzdou. Chápe ji především jako příležitost ke zvýšení produktivity a efektivnosti své firmy.*“

V této práci se budu zaměřovat především na ekonomické důsledky, nejdřív bych však rád zmínil několik jevů, které globalizace způsobuje a které jsou pro ekonomický rozvoj velmi důležité.

## 1.2. Snižování chudoby

Jedním z hlavních důsledků je postupné snižování počtu lidí, považované za chudé. Chudoba se určuje nejčastěji tzv. relativní metodou. To znamená, že se vždy určuje ke vztahu k společnosti, ve které člověk žije, resp. podle toho, co si za svou výplatu může koupit. Je tedy rozdíl mezi chudým člověkem například z USA a z Indie.

Je sice pravda, že lidé v západních zemích stále bohatnou. Není však pravdou, že se tak děje na úkor chudých. Podle údajů Světové banky se průměrný příjem na hlavu nejchudších 20% obyvatel mezi lety 1965 a 1998 téměř zdvojnásobil, zatímco příjem nejbohatší pětiny vzrostl „pouze“ o 75%. Zhruba polovina lidí žila v roce 1950 v absolutní chudobě (stav, kdy je denní příjem jednotlivce nižší než 1,25 dolarů). V roce 1980 už to bylo jen 20% obyvatel. I přesto, že se světová populace stále zvyšuje, snižuje se počet chudých a jejich životní úroveň i průměrná délka života stále rostou.



Graf č. 1: Snižující se chudoba ve světě

Druhá část oblíbené fráze zmíněné výše „chudí chudnou“ pochází ze samotné definice chudoby. Tento koncept označuje člověka za chudého, pokud dostává méně než polovinu průměrné mzdy země, ve které žije. Jenže to neznamena, že „chudý člověk“ v USA je na podobné životní úrovni, jako chudý člověk například v Indii. Navíc, tato čísla nejsou vyjádřena v *paritě kupní síly*, takže není vidět, co si každý obyvatel ve své zemi za svůj plat může pořídit. Po přepočtu na PPP Larsson (2001) zjistil, že nejbohatší pětina obyvatel je „pouze“ 16krát bohatší, než nejchudší pětina a ne 76krát, jak je běžně uváděno.

### **1.3. Demokratizace**

Rostoucí vzdělání a rychlost šíření informací začaly v minulém století způsobovat, že se lidé začali více domáhat svých politických práv. Ještě před 100 lety všude vládli císaři a monarchové a ženy neměly právo volit. Ani jedno dnes prakticky neexistuje. (Norberg, 2006 : 28). Totalitní státy se postupně přeměnily na demokracie. Počet válek se během posledních 10 let snížil na polovinu a přímo je pociťuje pouze 1% obyvatel planety. Tento vztah popisuje teorie demokratického míru, která říká, že demokratické státy mezi sebou války nevedou (Doyle, 1986). Jako druhý důvod Norberg (2006) uvádí právě globalizaci. Díky velkému rozmachu mezinárodnímu obchodu dnes státy nemusí bohatství získávat zabíráním území. Díky nadnárodním korporacím a přeshraničním investicím je tak těžké odlišit vlastní kapitál od cizího. Ukázalo se, že je ekonomicky výhodnější s ostatními státy obchodovat, než proti nim vést válku. Tyto organizace a investice se logicky dostávají i na trhy v chudých zemích, čímž přímo napomáhají ke snižování chudoby, zmíněné v předchozí kapitole.

S rozšířením demokracie došlo k velkému potlačení diskriminace. Dnes se při nákupu nehledí na pohlaví, barvu pleti či sexuální orientaci člověka, který daný výrobek vyrobil nebo nabízí. Z pohledu kapitalismu je to totiž ekonomicky nevýhodné.

I přesto dochází k určité formě protekcionismu ze strany vyspělých států na úkor států rozvojových, zejména v zemědělství. Bohaté státy se snaží ochránit určitá odvětví nasazením vysokých cel na dovážené produkty i přesto, že v těchto odvětvích nemá tzv. komparativní výhodu (viz níže). V případě cukru nebo mléčných výrobků někdy dosahují cla až 100% hodnoty produktu. Zároveň však musí své zemědělce dotovat nemalými částkami, aby vůbec byli schopni fungovat. Evropská unie vydá téměř polovinu svého rozpočtu právě na tyto dotace. Celý proces je tak nesmírně ztrátový a prodělávají na něm nejen obyvatelé EU, ale i rozvojové země, které přicházejí o miliardy ročně (Johanisová, 2008).

### **1.4. Vliv globalizace na ekonomiku**

Pro vysvětlení fungování dnešní ekonomiky nejlépe poslouží Teorie komparativní výhody a z ní vycházející Heckscher -Ohlinova teorie produkčních faktorů.

#### **1.4.1. Komparativní výhoda**

Kritici globalizace často namítají, že některé ekonomiky budou vždy silnější než jiné, protože dokáží vše vyrobit levněji a tím pádem nemá smysl snažit se je dohnat. Příklady

z předchozího odstavce jsou ale jasným důkazem, že tomu tak není. Obchod prospívá i těm, kteří jsou schopni vyrábět s menší efektivitou, než ostatní.

Teorie komparativní výhody totiž říká, že bychom měli vyrábět to, v čem jsme nejlepší, i když jsme v dalších věcech lepší než ostatní, jelikož jedině soustředěním se na to, v čem jsme nejlepší my, dosáhneme maximálního zisku. Ostatní zboží pak budeme nakupovat za peníze z prodeje onoho výrobku. Tak funguje dnešní ekonomika. Právě tento princip umožňuje rozvojovým zemím zvyšovat jejich prosperitu a bojovat s chudobou.

Někteří lidé zastávají názor, že díky globalizaci a stále se zvyšujícímu technologickému pokroku bude stále více lidí přicházet o práci. Logika to není úplně nesprávná, jelikož konkurenční boj tlačí podnikatele nalézat stále efektivnější výrobní postupy, vedoucí k maximalizaci produkce a minimalizaci nákladů. Pokud by ale tato „teorie“ byla pravdivá, její důsledky bychom již dávno pocítili. *S růstem efektivity totiž vzrostl rovněž prostor pro spotřebu* (Norberg, 2006 : 91). Dříve lidé utratili většinu svých peněz za jídlo. Dnes si mohou pořídit širokou škálu výrobků. S růstem produkce totiž roste i spotřeba a tím i životní úroveň.

Není tedy třeba rozsáhlých regulací ze strany státu. Ukazuje se, že nejliberálnější ekonomiky jsou na tom dnes z hlediska síly nejlépe. Tento systém bohužel vede k tzv. „kreativní destrukci“, jelikož stále se vyvíjející trh přináší nová odvětví a způsobuje zánik těch starých. Z toho vyplývá nutnost stále inovovat, aby podnik dokázal udržet svou konkurenceschopnost a nestal se obětí globální ekonomiky

#### **1.4.2. Heckscher-Ohlinova teorie produkčních faktorů**

Tato matematická teorie mezinárodního obchodu, vyvinutá dvojicí Eli Heckscher a Bertil Ohlin z Stockholm School of Economics říká, že „*mezinárodní rozdíly ve výrobních nákladech se objevují proto, že existují rozdíly v nabídce výrobních faktorů. Ta zboží, která vyžadují ke své výrobě velký objem nadbytečných zdrojů – tudíž levnějších zdrojů – snižují výrobní náklady a tím umožňují jejich prodej na zahraničních trzích za nižší cenu*“ (Pichanič, 2004 : 16). Nedá se však použít takto obecně, jelikož nepočítá s náklady na dopravu či zvýšenou poptávkou, která cenu žene nahoru, i když výrobní náklady zůstávají stejné. Vysvětluje však, proč na některých trzích dominují levné dovezené produkty namísto produktů domácích, které i přes výrazně nižší náklady za dopravu nejsou schopny nabízet své produkty za konkurenční cenu. Typickým příkladem u nás jsou trhy s pěstovanými plodinami, např. mák nebo cukrová řepa.

## 1.5. Nové ekonomické příležitosti

Větší a jednodušší propojenost různých trhů v různých částech světa přináší na jednotlivé trhy více konkurence, což nutí podniky neustále se zlepšovat a inovovat a díky tomu zachovávat konkurenceschopnost. Podnik, který se nesnaží posouvat svou efektivitu směrem nahoru a náklady směrem dolů, jen stěží uspěje v tvrdé konkurenci dnešní ekonomiky. Jak by se tedy mohlo zdát z předchozího textu, globalizace samotná napomáhá především nadnárodním společnostem. Naštěstí se ve stejnou dobu objevila také digitalizace. Rozvoj mobilních a informačních technologií způsobuje, že se stále větší část obchodů uskutečňuje online a množství podnikatelských příležitostí neustále roste. S využitím internetu může podnik oslovit větší množství potencionálních zákazníků za zlomek nákladů, dokáže se lépe a jednodušeji prezentovat a maximálně využít své přednosti.

V USA se za posledních 35 let trvale snižuje podíl HDP, vyprodukovaný 500 největšími firmami. Je to zejména z toho důvodu, že se kapitál jednodušeji dostává k podnikatelům s novými nápady, díky čemuž menší firmy mohou lépe konkurovat větším podnikům.

Orgány EU pro tento sociálně ekonomický vývoj používají označení e-ekonomika a e-business. E-ekonomika, možná trochu překvapivě, pomáhá především malým a středně velkým podnikům (dále také MSP) se zapojením do síťové ekonomiky EU a světa (Vodáček, 2004), které jsou hlavním tématem této práce.

## 1.6. Globální trh

V posledních desetiletích došlo z hlediska obchodu k velkému snížení významu hranic mezi státy a jejich geografického umístění, což vedlo k raketovému růstu zejména východoasijských ekonomik. Například HDP v Jižní Koreji činil v roce 1963 2,36 miliard dolarů, což je vedle dnešních 1159 miliard téměř k neuvěření (Trading economics, 2014).

Světový trh se zpravidla rozděluje na 3 části – Evropa, Jihovýchodní Asie a Severní Amerika, kde v každém regionu dominuje jiná měna – Euro, Yen, resp. USD. Pichanič (2004 : 40) shrnuje trendy v globalizaci ekonomiky do následující věty: „*S polovinou lidí, placených dvakrát tak dobře, vyrábějících třikrát tolik*“. To znamená, že se klade důraz na efektivitu, rychlost a specializaci. Dochází k přemísťování výrobních závodů do Číny, kde je levnější pracovní síla, vylepšují se výrobní postupy a dochází k integraci.

*„Kdo v dnešním nerovném světě nejvíc ztrácí, nejsou ti, kdo jsou vystaveni globalizaci. Jsou jimi ti, kdo z ní byli vynecháni“ (Norberg, 2006 : 102).*

Jedním z problémů, s kterým se podniky v rozvojových zemích mohou potýkat, je nedostatečné know-how. Nemají zavedené výrobní postupy s důrazem na maximální efektivitu, jelikož je jednoduše nemají odkud okoukat. S tím také globalizace může pomoci. Izolovanému trhu by trvalo podstatně déle vyvinout potřebné výrobní postupy, ale díky dnešnímu propojení celého světa mohou tyto postupy přinést zahraniční firmy nebo klidně jen jedinci.

## **1.7. Nevýhody globalizace**

Globalizace má však i své stinné stránky. Je pravda, že přináší snadnější přístup k novým trhům a tržním segmentům, úspory při větším rozsahu produkce, snižující se náklady na dopravu, vládní podporu a dotace. Státy se však snaží nabídnout co nejlepší prostředí velkým firmám, které by do regionu přinesly velké peníze. Poskytují jim dotace na výstavbu továren a nabízejí daňové úlevy. Paliva, která se používají v mezinárodní dopravě, nejsou například daněna vůbec (Johanisová, 2008), což samozřejmě nahrává hlavně nadnárodním společnostem.

Jev zvaný globalizace je někdy obrovským přínosem, jindy však může ve stejné formě způsobovat problémy. Větší množství konkurence na trzích, které dlouho fungovaly relativně izolovaně a jejichž účastníci nejsou schopni nové hrozby odrážet, často ničí malé podnikatele, kteří nejsou schopni konkurovat cenové politice nadnárodních společností.

Globální propojení trhů také znamená, že ekonomické krize, které by se dříve týkaly pouze izolovaných trhů, se nyní promítnou po celém světě. Například přetrvávající krize řecké ekonomiky či krach několika amerických bank, způsobený špatnou úvěrovou politikou vyústil v několikaletou ekonomickou recesi, která postihla prakticky celý svět. Díky globalizaci si žádná ekonomika nemůže být jistá, že jí podobné výkyvy nezpůsobí vážné problémy. Je pravděpodobné, že nás podobné krize v budoucnu ještě potkají, jejich dopady však nemusejí být tak velké.

## 1.8. Možné alternativy

Existuje určitá snaha proti globalizaci bojovat. Její kritici často namítají, že globalizace škodí malým podnikatelům nebo že snižuje diverzitu zboží. Je pochopitelné, že ne každému vyhovuje tempo, jakým se v dnešní době věci mění a vyvíjí. Žádná z možností se v dnešní kapitalismem řízené společnosti však neuchytila, i přesto bych na nich chtěl ukázat, proč je globalizace nejlepší možností.

### 1.8.1. Lokalizace

Tento jev mnohem více nahrává drobným podnikatelům, pasivně se přizpůsobující globalizaci. Jde v podstatě o návrat k lokálním trhům, které existovaly po staletí.

Prvním argumentem proti globalizaci je podle Johanisové(2008) diverzita zboží. V každém supermarketu koupíte to samé zboží, které se produkuje pouze „ve velkém“ a velmi často nedosahuje kvality, které dosahovaly produkty například místních farmářů, kteří však nedokážou cenově supermarketům konkurovat a jsou nuceni své podnikání ukončit.

Nedokážou totiž efektivně využít výhod globalizace, jako je nízká cena fosilních paliv, nebo dopravní infrastruktury, které společně umožňují levnou a efektivní distribuci ze zemí s velmi nízkými výrobními náklady.

Lokalizace snižuje závislost na vzdálených zdrojích surovin a vede malé regiony, ekonomiky či státy, aby se pokoušeli vyrobit co nejvíce toho, co potřebují a teprve ostatní zboží sháněli na trzích globálních. Nekouká pouze na prvotní zisk, ale i na propojení různých ekonomik a využívání zdrojů, které by jinak využity nebyly a vytváří tím *bioregionální výhodu* (viz dále). Šetří výdaje za přepravu, nutnost balení potravin, zpracování potravin, aby zůstaly čerstvé atp.

### 1.8.2. Bioregionální výhoda

Bioregionální výhoda, kterou dvojice Desai a Riddlestone(2002) ji definují jako vytvoření „v ekonomice bohatou síť vztahů mezi jednotlivými odvětvími a mezi odvětvími a spotřebiteli“ a dále ji rozvádí na Ricardově hypotetickém modelu dvou zemí vyrábějících víno a sukno, Portugalska a Anglie: Odpad z lisování vinných hroznů se kompostuje a kompost se používá jako hnojivo v zelinářstvích, které zásobují místní obchody zeleninou a ovce, které dodávají vlnu k výrobě sukna, jsou zdrojem čerstvého masa. S nástupem specializace začne Portugalsko vyrábět pouze víno. Tím pádem portugalská farmáři nemají komu prodávat maso, stát jeho vývoz musí dotovat a stavět dopravní infrastrukturu. Peníze stát bere zdaněním vína, což zvyšuje jeho cenu a vinaři jsou naštvaní. Zvýšeným vývozem



roste zároveň závislost na ropě a stát tak staví vojenskou základnu na Gibraltar, aby ochránil své ropné zájmy v severní Africe a na Blízkém východě. Letecká doprava zvyšuje obsah CO<sub>2</sub> ve vzduchu, což způsobuje vyšší sucho a menší úrodu zeleniny.

Otázkou je, zda je to vůbec problém, který vyžaduje řešení. Trh se neustále vyvíjí, nyní je řízen poptávkou a jak se ukázalo, je lepší ho nechávat vyvíjet se přirozeně a bez vnějších zásahů. Nedává smysl uměle zachovávat stejná pracovní místa jen z toho důvodu, že existovaly odjakživa. Je tak velmi nepravděpodobné, že se v budoucnu vrátíme k lokálním ekonomikám.

## 2 Malé a střední podniky v ČR

Evropská charta pro malé podniky z roku 2000 říká, že *malé podniky jsou páteří evropské ekonomiky a jsou na změny v podnikatelském prostředí ze všech nejcitlivější. Jako první se jich dotkne zatížení nadměrnou byrokracií, jako prvním se jim bude lépe dařit, pokud dojde k omezení administrativních bariér a pokud bude jejich úspěch doceněn* (Evropská komise, 2000).

Malé a středně velké podniky mají velmi významný podíl nejen v české ekonomice, ale i v celé Evropské unii. Podle údajů Ministerstva průmyslu a obchodu ČR byl podíl malých a středních podniků na celkovém počtu aktivních podnikatelských subjektů v roce 2013 99,84%. Podíl zaměstnanců malých a středních podniků na celkovém počtu zaměstnanců podnikatelské sféry v ČR v roce 2013 činil 60,9 % (Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR, 2014).

V EU se od roku 2008 používá následující definice. Za drobného, malého a středního podnikatele (MSP) se považuje podnikatel, pokud:

- zaměstnává méně než 250 zaměstnanců,
- jeho aktiva/majetek nepřesahují korunový ekvivalent částky 43 mil. EUR nebo má obrat/příjmy nepřesahující korunový ekvivalent 50 mil. EUR

Za malého podnikatele se považuje podnikatel, pokud:

- zaměstnává méně než 50 zaměstnanců,
- jeho aktiva/majetek, nebo obrat/příjmy nepřesahují korunový ekvivalent 10 mil. EUR

Za drobného podnikatele se považuje podnikatel, pokud:

- zaměstnává méně než 10 zaměstnanců a
- jeho aktiva/majetek nebo obrat/příjmy nepřesahují korunový ekvivalent 2 mil. EUR

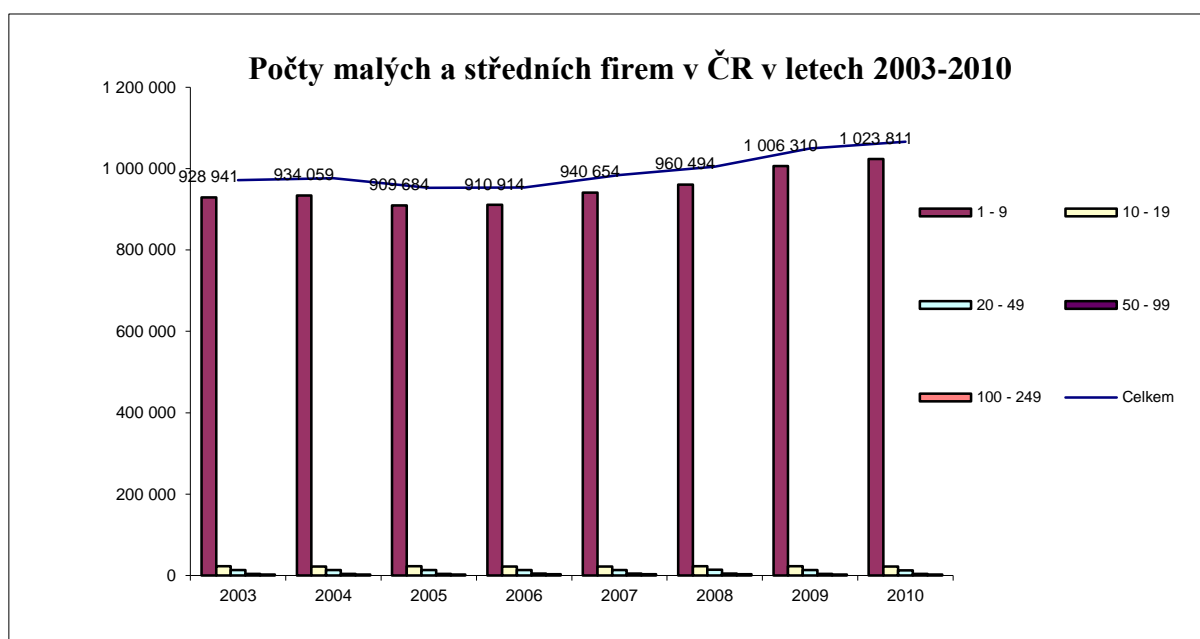
(OPPI, 2014).

Malé podniky o několika jednotkách až desítkách zaměstnanců nejsou pouhou „zmenšeninou“ podniků s 250 a více zaměstnanci. Liší se odlišným manažerským řízením, mírou a rozsahem operací. Je tedy chybné předpokládat, že stejné strategie a postupy budou fungovat pro oba typy podniků.

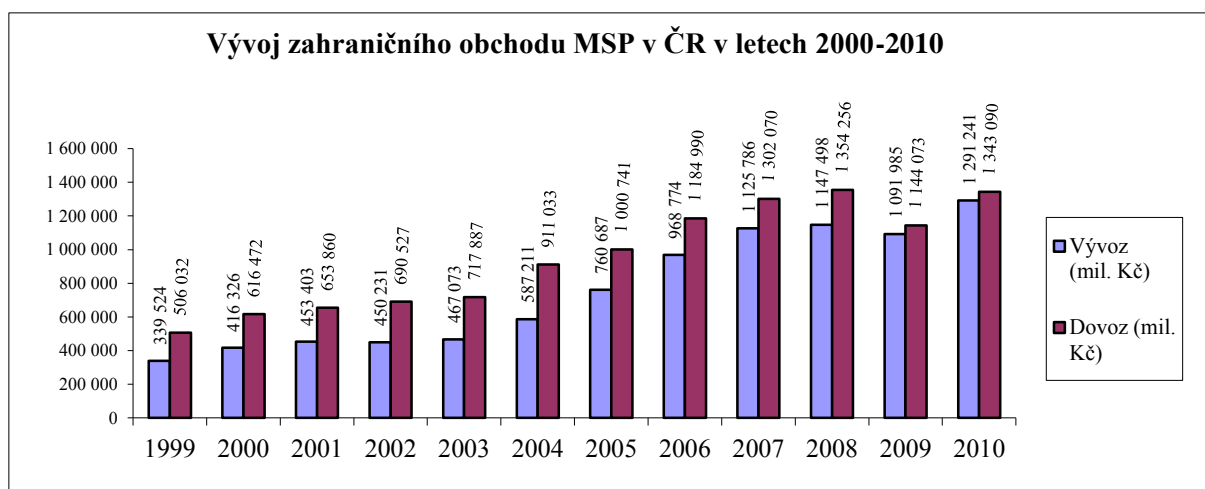
Speciální variantou podniku, kterou je pro další práci potřeba zmínit, je tzv. rodinný podnik. Neexistuje žádná oficiální definice, ale obecně je za rodinný považován podnik, který byl založen několika členy jedné rodiny. Obvykle tak 2 nebo více vedoucích pozic zastávají členové této rodiny. Rozhodovací proces a dělba pravomocí je tak často odlišná, většinou existuje více pracovníků, zasahujících do rozhodování o věcech, které obvykle přísluší pouze jednomu člověku.

## 2.1. Historický vývoj v ČR

Od pádu komunistického režimu v roce 1989, který po několik desetiletí soukromé podnikání potlačoval, roste počet podnikatelských subjektů, stejně jako jejich průměrný obrát. Podle údajů ČSÚ se mezi lety 2003 a 2010 se počet malých a středních podniků v ČR zvýšil o necelých 100 000 (viz příloha č. 2), a průměrný vývoz i dovoz se téměř ztrojnásobil (příloha č. 3). Jedním z důvodů je i vstup do Evropské unie, která na rozvoj malého a středního podnikání vynakládá značné prostředky.



*Graf č. 2: Počet malých a středních firem v ČR v letech 2003-2010*



*Graf č. 3: Vývoj zahraničního obchodu MSP v ČR v letech 2000-2010*

## 2.2. Výhody a nevýhody

Vodáček (2004) jako výhody MSP uvádí v nízké náročnosti řízení podniku, míře byrokracie a náročnosti organizační struktury. Dále pak schopnost včasné reakce na změny podnikatelského prostředí, konkurenční dynamika, inovativní chování organizace a vedoucích pracovníků a velké míře autonomie pro tvůrčí a aktivní lidi. Jako hlavní nevýhodu pak zmiňuje malou kapitálovou sílu a disponibilitu potřebných zdrojů.

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pružnost reakce na vývoj na trhu, znalost lokálních trhů či potřeby zákazníků;</li> <li>▪ Přizpůsobivost pracovní síly;</li> <li>▪ Vysoká motivace k výkonu u vlastníků firem;</li> <li>▪ Kvalitní produkty;</li> <li>▪ Inovační potenciál;</li> <li>▪ Vytváření pracovních míst.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Nedostatečná kapitálová vybavenost, zejména malých a drobných podnikatelů a samostatně podnikajících fyzických osob;</li> <li>▪ Slabý důraz na marketing z důvodů omezených financí;</li> <li>▪ Omezené finanční prostředky na technické vybavení podniků;</li> <li>▪ Ochrana práv duševního vlastnictví;</li> <li>▪ Převaha výroby s malou přidanou hodnotou;</li> <li>▪ Nedostatečný důraz na rozvoj lidských zdrojů (další profesní vzdělávání);</li> <li>▪ Nedostatečná spolupráce mezi MSP</li> </ul>

<b>Příležitosti</b>	<b>Hrozby</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rozvoj obchodu - expanze na zahraniční trhy;</li> <li>▪ Benefity vyplývající ze sítování podniků (klastry);</li> <li>▪ Široká nabídka dotačních programů pro MSP;</li> <li>▪ Rozvoj výzkumu a vývoje ve prospěch MSP;</li> <li>▪ Spolupráce MSP a výzkumných institucí;</li> <li>▪ Zvýšení podílu MSP na veřejných zakázkách.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Nedostatek kvalifikovaných pracovních sil v technických oborech;</li> <li>▪ Vysoká konkurence;</li> <li>▪ Administrativní zátěž podnikání;</li> <li>▪ Legislativní omezení;</li> <li>▪ Technické a technologické zaostávání podniků.</li> </ul>

*Tabulka č. 1: SWOT analýza malých a středních podniků v České republice  
(Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR, 2013)*

### **2.3. Podpora podnikání**

Pro podporu SME vzniklo několik institucí, které mají pomáhat čelit velkému konkurenčnímu tlaku. Z vládních organizací to je například CzechInvest nebo CzechTrade, spadající pod Ministerstvo průmyslu a obchodu. CzechInvest poskytuje přímo finanční podporu, zatímco cílem CzechTrade je upevňování pozic českých exportérů, poskytování pomoci a získávání informací o zahraničních trzích. Z nevládních organizací je nutno jmenovat například Hospodářskou komoru nebo Asociaci malých a středních podnikatelů v ČR (Veber, 2008). Existují i soukromé instituce, které nabízejí poradenství, konzultace atd.

Orgány Evropské unie jsou si plně vědomi významu malých a středních podniků pro ekonomiku. V roce 2008 vydala Small Business Act for Europe (Commission of the European communities, 2008), ve kterém se mimo jiné zavazuje k vytvoření lepšího prostředí pro malé podnikání, snížení byrokratické zátěže pro tyto podniky a přizpůsobení politiky jejich potřebám.

## 2.4. Globální podnikání

Vstup na mezinárodní trhy je pro MSP vzhledem k omezeným zdrojům a kapacitě riskantnější než pro větší firmy. Vodáček (2004 : 21) dělí podniky podle jejich zkušeností se zahraničním obchodem na:

- a) Střední podniky, které jsou významné pro domácí trh ČR a již mají vlastní dlouhodobější zkušenosti z mezinárodní spolupráce
- b) Střední podniky a exportní malé firmy, které pracují v růstových oborech a mají krátkodobější zkušenosti z mezinárodní spolupráce
- c) Střední a malé podniky, které jsou dosud zaměřené na domácí trh a pracují převážně v tradičních oborech výroby a spotřeby
- d) Velmi malé podniky a mikropodniky zakotvené v určité lokální oblasti domácího trhu a bez zkušeností s podnikáním v mezinárodním prostředí EU

Nejobtížnější pozici mají podniky z kategorie d). Jde malé lokální firmy, které nedisponují potřebnými finančními prostředky, know-how ani kvalifikovaným personálem, který by mu umožnil vstup na globální trh. Všechny ostatní se do jisté míry zapojují do globálního dění.

Důležité je si uvědomit, do které kategorie daný podnik patří. Pro méně zkušené firmy je obecně považuje za ekonomicky výnosnější zaměřit se na několik málo vybraných trhů. Podnik si tak může lépe vytvořit kvalitní distribuční síť, rychleji získat potřebné znalosti o daném trhu a efektivně své produkty vyvážet. Jak zjistil McDonald (2011) ve svém výzkumu, SME by se měly soustředit na export pouze na několik málo zahraničních trhů, jelikož se tento způsob ukázal jako nejvýhodnější z hlediska výkonnosti a zisků podniku, namísto globální expanze či naopak úplnou izolaci na domácím trhu.

### 3 Moderní fungování MSP

Společným zájmem interních (manažeři, vlastníci a zaměstnanci) i externích stakeholderů (odběratelé, dodavatelé) MSP obvykle bývá zajistit jejich podnikatelský úspěch.

Podnikatelský úspěch znamená zabezpečení přežití organizace a dosažení předem naplánovaných výsledků (Vodáček, 2004).

Důležité je uvědomit si, že k dosažení těchto výsledků je nutné využít odlišných přístupů, než tomu bylo dříve. Jak píše Veber (2007 : 25), „*Obchod již nespočívá v nalézání zákazníků po existující produkty, ale nalézání produktů pro existující zákazníky*“.

Každý vedoucí pracovník, zejména v menších podnicích, si musí být vědom, že lidé jsou nejdůležitější součástí podniků. Musí vědět, jak správně motivovat, vést a znát jejich potřeby.

Pro úspěšné zvládnutí této manažerské práce se používá *koncepce kritických faktorů úspěchu*. Skládá se z 6 částí, Řízení, Strategie, Pracovníci, Struktura, Procesy a Informačních technologií. Fungování každého jednotlivého faktoru nelze správně pochopit a interpretovat bez jeho vazbového začlenění v souhře všech dílčích částí modelu (Vodáček, 2004 : 35).

#### 3.1. Řízení

Pro malé a střední podniky je typická zjednodušená organizační struktura. Majitel je zároveň vedoucím pracovníkem, manažerem i personalistou, takže veškeré úkoly, které běžně spadají na více lidí, musí dělat on.

Moderním přístupem k řízení podniků je tzv. *leadership*. Oproti klasickému administrativně založenému řízení dává větší důraz na tvůrčí vedení lidí. Moderní manažer neříká svým zaměstnancům, co a jak mají přesně dělat, ale dává jim prostor pro vlastní návrh řešení problému a předává na ně do určité míry své pravomoci a odpovědnosti.

Jak píše Vodáček (2004), schopnost vést je klíčovým předpokladem prosperity pro každou organizaci. Kislingerová (2005 : 27) píše, že „*Manažer, který má jen nápady, neobstojí. Žádány jsou charismatické osobnosti s vizí, lidé schopní integrovat individuální přednosti členů organizace, řídit kolektivy složené z příslušníků různých kulturních okruhů*“.

## 3.2. Strategie

Úspěšný podnik se musí v dnešní době stále zlepšovat nejen ve výrobních postupech, ale v oblasti organizace a řízení. Strategie (z řeckého strategos (generál) + agein(vést)) je dlouhodobý plán činností zaměřený na dosažení nějakého cíle. Řízení je definováno jako *působení subjektu řízení na řízený objekt se záměrem ovlivňovat jeho vývoj* (Kovář, 2003 : 32). Strategický management (řízení) je tedy sled kroků, které vedou k dosažení nějakého cíle. Podle Analouiho (2003) učí 4 základní věci:

1. Koukej se do budoucnosti – musíš vědět, na jakých trzích jsi a na jakých chceš být
2. Sleduj své okolí – politické, ekonomické, sociální a technologické (PEST analýza)
3. Vytvoř si a udržuj shodu mezi vnějšími faktory a vnitřními organizačními proměnnými
4. Strategický management je interaktivní proces – je hlavně o zpětné vazbě a učení

Jde o proces, který pomáhá porozumět současné situaci a stanovit dlouhodobé cíle a vize podniku a hlídat plán jejich naplnění. Určuje, kde se organizace nachází a kam se chce dostat za určité časové období. Snaží se o to, aby podnik fungoval jako jeden celek a upevňuje systémové vazby. Zodpovědnost za tuto činnost má v podniku mají obvykle vrcholoví manažeři, CEO nebo přímo majitel (u malých podniků). V dnešní době je strategické řízení zaměřeno především na přizpůsobování se dramatickým změnám v ekonomice a prostředí podniku.

*Strategické řízení je uskutečňování jako proces v logickém sledu navazujících činností* (Kovář, 2003) Jeho posláním je prosazovat takové změny v podniku, které podniku přinesou konkurenční výhodu. Jednotlivé činnosti mohou probíhat i současně. První fází, jak bylo zmíněno výše, je vymezení poslání firmy. Provádí se SWOT analýza (analýza silných a slabých stránek podniku), která slouží k vymezení specifických předností firmy a formulaci mise organizace. V následujících fázích se stanovují strategické vize, cíle, varianty řešení a výběr optimální strategie. K udržení stanovených plánů je nutná kontrola v průběhu realizace, případně korekce.

Koukal (2012) popisuje 3 důvody, s kterými se SME setkávají:

1. **Izolovanost malých a středních firem** – není dána ani tak velikostí podniku, ale spíše nezájmem firem samotných nebo působením vnějšího okolí



2. **Špatný přístup ke strategickému řízení** – neexistující strategie nebo její špatná implementace
3. **Komunikace uvnitř podniku** – jako častý nedostatek malých podniků je špatná komunikace a předávání informací uvnitř podniku, což má za následek snižování efektivity

### 3.3. Pracovníci

Manažer malé firmy často zastává i roli personalisty. Mezi jeho činnosti tak patří například:

- a) Získávání a výběr vhodných zaměstnanců
- b) Motivace zaměstnanců k žádoucím výkonům
- c) Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

Jak píše Veber (2008), nízký počet zaměstnanců často znamená, že jednotliví zaměstnanci plní řadu různých pracovních požadavků a musí tak mít víceoborovou kvalifikaci, což můžeme vidět například při popisu všech činností, které musí majitel zajišťovat. Vyšší kvalifikační náročnost je v MSP odměňována osobním přístupem a důvěrou mezi zaměstnancem a vedením, lepším spojením pracovního a osobního života, nebo autonomním a flexibilním nasazením.

Na druhou stranu se jim nedostane tak velký rozsah zaměstnaneckých výhod, zaměstnanec také nedává tolik prostředků na jejich vzdělání a rozvoj.

### 3.4. Struktura

Hierarchické uspořádání všech pracovníků pomáhá definovat, kdo je za co a zejména za koho zodpovědný. Vhodná dělba práce a správně nastavené vnitřní procesy mohou v kombinaci s moderními informačními technologiemi značně zefektivnit fungování celé organizace. Hierarchie by měla být pokud možno co nejjednodušší, aby byla všem jasná a předcházelo se případným problémům.

U malých podniků se v dnešní době setkáme pouze s dvěma typy struktur:

Liniová – vedoucí pracovník přímo řídí všechny ostatní pracovníky, rozdělení pravomocí je jednoznačně určené.

Liniově- štábní – kombinace obou předchozích struktur. Pracovní útvary jsou rozdělené do štábů a slouží jako administrativní a řídicí podpora manažerům na různých úrovních.

### **3.5. Procesy**

Celá činnost podniku je zajišťována pomocí jednotlivých procesů. Proces je v podstatě transformace vstupů, jako jsou materiály a suroviny, na výstupy, tzn. výrobky a služby. Správně nastavené vnitropodnikové procesy pomáhají zaměstnancům pracovat efektivně a zároveň jim říká, jak v určitých situacích reagovat. Procesy na sebe obvykle jasně navazují, takže by nemělo docházet k zbytečným prodávám nebo zahrnování lidí, kteří k řešení problému nijak nepřispívají.

### **3.6. Informační technologie**

Se stále se zvyšujícím tempem technologického pokroku asi nikoho nepřekvapí, že se počítače a elektronické systémy staly nedílnou součástí nejen výrobních procesů, kde maximalizují efektivitu a minimalizují výrobní náklady, ale i firemního managementu, na které se zde zaměřím. Technologický pokrok umožňuje efektivní řízení podniku i na velké vzdálenosti, což je v dnešní globalizované ekonomice velmi žádoucí.

Podnikové informační systémy, jak je tento typ softwaru nazýván, se dělí do 3 základních skupin: Prvním typem jsou běžné ekonomické a účetní systémy, široce využívané velkou většinou podniků. Druhým typem jsou BI (Business intelligence) systémy, sloužící ke správě, analýze a interpretaci obchodních dat. Posledním typem jsou systémy ERP (Enterprise resource planning), sloužící ke správě a řízení podnikových zdrojů.

Informační systémy pomáhají při komunikaci uvnitř firmy i mimo ní, ulehčují strategické rozhodování a pomocí analytických nástrojů dokáží předpovědět nejlepší možnou cestu, kterou by se firma měla vydat. Slouží také k uchovávání a práci s informacemi, které jsou považovány za jeden z nejdůležitějších zdrojů k udržení konkurenční výhody.

#### **3.6.1. BI systémy**

Business intelligence systémy, někdy charakterizované jako systémy pro podporu rozhodování, slouží k analýze a efektivnímu využívání podnikových dat. „Zahrnuje kompletní

*zpracování informace z interních provozních systémů, případně také informací externích a poskytování výstupních informací pro řízení společnosti v různých úrovních“* (Kislingerová, 2005 : 373). Pomocí takto ukládaných dat může analytik získat celou řadu užitečných informací, jako statistiky prodejnosti nebo procento zmetkovitosti.

Zejména u velkých podniků je udržení velkého množství dat bez využití BI velmi problematické. Data jsou totiž rozházena po více koutech firmy buď v počítačích jednotlivých zaměstnanců, nebo dokonce na papíře. Jejich analýza pak vyžaduje mnohem větší úsilí, než je tomu s využitím centrálního systému, který tyto data navíc upraví podle určitého algoritmu pro snadnější získání relevantních informací, takže dochází i k velké úspoře času a tím i financí.

Jde o velmi silný nástroj pro získání konkurenční výhody, nicméně jsou tyto systémy vzhledem k jejich vysoké ceně využívány spíše velkými podniky, které si takovýto výdaj navíc mohou dovolit. Důležitá je také bezchybná implementace do podnikových procesů, jelikož takovéto systémy nejsou zpravidla vytvářeny na míru, ale naopak, podnik je ten, kdo se musí přizpůsobit.

Nutno zmínit, že tyto systémy, na rozdíl od lidí, nedělají chyby, nepotřebují přestávky a nedochází k výkyvům ve výkonnosti, takže od určitého množství dat je vhodné začít přemýšlet o pořízení takového systému.

Business intelligence systém usnadňuje rozhodování, jelikož předkládá komplexní informace, podle kterých lze předpovídat budoucí vývoj. Manažer se tak nemusí spoléhat pouze na svou intuici a omezené množství dat.

### **3.6.2. ERP systémy**

Primární účel ERP systému je snížení nákladů, ale není to jeho jediné využití. Slouží k zvýšení efektivity v různých odvětvích podniku, jako je výroba, prodej, logistika, distribuce nebo účetnictví, pomocí automatizace a integrace určitých procesů. Zjednodušuje plánování a řízení výroby i prodeje a vytváří přesné statistiky o výkonnosti podniku. Umožňuje efektivní řízení workflow (česky pracovního toku, což je „roztrhání“ komplexního procesu na jednotlivé kroky). Typickým příkladem je přijetí faktury, její zpracování a předání příslušnému člověku na vyúčtování.

Mezi nejnovější trendy v oblasti ERP patří zavádění tzv. cloudových systémů, které jsou výhodné zejména pro malé a střední podniky, jelikož jejich pořizovací náklady jsou o hodně

nižší než u klasických ERP systémů. Jsou to systémy, které fyzicky běží na serverech poskytovatele a zákazník se k nim přihlašuje pouze pomocí webového prohlížeče nebo speciálního klienta. Mezi hlavní výhody patří přístupnost k systému – uživatel nemusí být připojen v lokální síti, jelikož veškerá komunikace mezi serverem a klientem probíhá pomocí internetu. Software je navíc jednoduše aktualizovatelný, jelikož aktualizace neprobíhá na jednotlivých počítačích, které mohou být rozmístěny po různých koutech světa, ale na straně poskytovatele.

Steve Anderson ze Software ThinkTank, vyjmenovává 4 způsoby, jak takovýto systém může firmě pomoci:

1. Nezatěžuje zdroje podniku, nevyžaduje dodatečné zkušenosti a expertízu
2. Umožní reagovat rychleji na kritické obchodní záležitosti
3. Minimalizuje výdaje
4. Vylepšuje technologickou infrastrukturu

### **3.6.3. Moderní technologie**

S příchodem globalizace se začaly objevovat pojmy jako *outsourcing* (zadávání různých částí výrobního procesu specializovaným firmám, které jsou daný úkol schopny splnit levněji a/nebo efektivněji než my), nebo *off-shoring* (umístování výroby do regionů s nižšími náklady). Rozvoj informačních technologií přináší efektivnější komunikaci, plánování a s příchodem internetu také otevírá nové možnosti při hledání zákazníků a nabízení výrobků či služeb. Znalost cizích jazyků je dnes stále důležitější nejen pro manažery, kteří by se například bez znalosti angličtiny na pole mezinárodního obchodu prakticky nedostali, ale i pro běžné pracovníky, kterým znalost dalšího jazyka otevírá celou řadu pracovních příležitostí v zahraničních podnicích.

## **3.7. Hodnotový řetězec podniku**

Základní podnikatelskou činnost MSP charakterizují tzv. primární činnosti hodnotového řetězce. Ten charakterizuje sled činností, klíčových pro výsledky podnikání.

1. Řízení vstupních operací – nákup materiálu, dovoz, uskladnění
2. Výrobní, obslužné a popř. pomocné operace – činnosti, přeměňující vstupy na výstupy
3. Řízení výstupních operací – montážní pracoviště, sklady
4. Marketing

5. Poskytované služby – zabezpečení provozu a další využívání výrobků a služeb (Vodáček, 2004)

Největší konkurenční výhodu může z těchto činností přinést marketing, kterým se budu zabývat podrobněji v následující kapitole.

### 3.7.1. Marketing

S rostoucím přesycením trhu a nárůstem konkurence vzniklo i samostatné odvětví, zabývající se tím, jak a komu prodávat naše výrobky, abychom dosáhli maximálního zisku. Marketing je tedy proces řízení, ve kterém se určují, odhadují a uspokojují potřeby zákazníků za účelem zisku. Jeho cílem je zajistit podniku ekonomickou prosperitu a konkurenceschopnost v dnešní silně konkurenční a globalizované ekonomice. Zaměřuje se vždy pouze na určitý tržní segment, který je definován jako skupina spotřebitelů se stejnými potřebami a komunikuje pouze s touto částí trhu – tržním segmentem. Slouží také k naplňování vizí a stanovených cílů, předvídání potřeb zákazníků a získávání zákazníků nových.

Rozlišují se různé druhy marketingu:

#### a) Tržně nediferenciovaný marketing

- Hromadný marketing – 1 výrobek, 1 marketingový mix pro celý trh
- Výrobově diferenciovaný marketing – různé výrobky, nabízené celému trhu

#### b) Cílený marketing

- Koncentrovaný marketing – jeden nebo více výrobků, nabízené jednomu nebo více segmentům
- Diferenciovaný marketing – každý výrobek má svůj marketingový mix
- Individuální marketing – výrobek na míru konkrétnímu zákazníkovi

Mezi základní pojmy, s kterými marketing pracuje, je *přání*, *požadavky*, *poptávka* a *trh*. *Přání* představuje promítnutí potřeb, ovlivněné prostředím. *Požadavek* je specifická forma uspokojování určitých potřeb, které jsou určeny kulturou, vzděláním a komerčními vlivy. *Poptávka* je požadavek podložený schopností realizace a *trh* je definován jako skupina lidí se specifickými potřebami a požadavky, kteří jsou schopni a ochotni realizovat poptávku po nějakém produktu. Mezi důležité marketingové pojmy dále patří *hodnota* (vše, za co je

zákazník ochoten zaplatit penězi, časem a energií), *produkt* (to, co je předmětem směny) a *marketingový mix* (soubor nástrojů pro přístup k trhu).

Jednotlivé trhy jsou rozděleny do 4 skupin:

- Trh – zákazník (B2C) - trh koncových spotřebitelů
- Trh – trh (B2B) – trhy producentů
- Zprostředkovatelé – trhy odběratelů, kde nákup je základem dalšího prodeje
- Institucionální trh – trhy institucí, které samy zpracovávají a zprostředkovávají

V současné době jsou nejvíce rozšířené 4 různé koncepce řízení, a to koncepce výrobní, výrobová, prodejní a marketingová, která vychází z prvních tří a na kterou se dále zaměřím.

### **3.7.2. Marketingově řízené firmy**

Marketingově řízené firmy přizpůsobují svoji nabídku potřebám zákazníka a hledají způsob, jak zákazníkům poskytovat mimořádnou hodnotu, jak o ní informovat a jak ji svým zákazníkům poskytovat. *Proces marketingového řízení se skládá z analyzování marketingových příležitostí, výzkumu a výběru cílových trhů, z navrhování marketingových strategií, plánování marketingových programů a organizování, provádění kontroly marketingového úsilí s cílem vytvářet směny, které uspokojí jednotlivce a organizace* (Kislingerová, 2005). Využívá 3 základní nástroje, kterými jsou segmentace, targeting a positioning, které slouží pro výběr cílových trhů.

*Segmentace* slouží k rozčlenění trhu na skupiny zákazníků se společnými potřebami, charakteristikami a nákupním chováním. Následuje *targeting*, pomocí kterého podnik vybere správný tržní segment, na který bude svůj výrobek cílit. Finálním krokem je *positioning*, který slouží k vytváření názorů a postojů v myslích potenciálních zákazníků o firmě nebo jejím produktu.

### **3.7.3. Strategický marketing malých a středních firem**

Strategickým marketingem se rozumí tržní výzkum konkurence, analýzy vnitřních faktorů růstu a SWOT analýza, rozhodování o strategii pokrytí trhu a jeho segmentace.

*„SME mají speciální roli v dnešní ekonomice. Představují stálý zdroj inovací, tvorbu nových pracovních míst, a představují základ pro vývoj podnikatelských schopností.“*

Tento typ společnosti se vyznačuje jednoduchou strukturou, kde manažer/vlastník přímo kontroluje a řídí celý proces strategického plánování. Hierarchie plánování se zde podle McDonalda (2011) dělí do tří částí:

- 1) Určení mise podniku (kvalitativní, filozofický)
- 2) Vymezení podnikových cílů (konkrétní, v souladu s misí podniku)
- 3) Reálné cíle, marketing, finance, produkce (kvantitativní, měřitelný)

Pro malé podniky, které disponují omezenými zdroji je správné využití strategického marketingu velmi důležité. Správné využití tržní segmentace, pozicování a marketingového mixu vede k vyšší finanční efektivitě a lepšímu cílení na správnou skupinu zákazníků. Různé tržní segmenty navíc potřebují různé přístupy k cenové politice, pohledu na produkt a způsoby, jakými náš produkt na trhu představujeme a distribuujeme.

Ne vždy je však marketing využíván v plné míře. Souvisí to se strukturou podniku, kde zejména podniky o několika zaměstnancích nemají marketingového specialistu, a o těchto záležitostech rozhoduje majitel podniku, který ne vždy disponuje potřebnými znalostmi. Nováková (2002) ve svém výzkumu uvádí několik příkladů, kdy dochází k podceňování marketingu: Vlastník usiluje o co nejlevnější a nejrychlejší vstup na trh, hledí pouze na výnosy bez ohledu na přání zákazníků a trhu, bere marketing pouze jako reklamu, nedokáže komunikovat s trhem a/nebo podceňuje komunikaci na průmyslovém trhu. Nedostatečně analyzují své okolí a neznají svoje silné a slabé stránky. Firma je řízena spíše intuitivně, bez vztyčených cílů a strategických plánů.

### 3.8. Shrnutí

Následující shrnutí obsahuje principy, které by podnik, snažící se proniknout na trh, měl znát a podle nich také fungovat. Zásady jsou shrnuty do 11 bodů:

- 1. Globální trh přináší lepší podnikatelské možnosti** – Dnes nás naše geografická poloha nijak neomezuje v tom, abychom si zvolili trh, na kterém máme největší šanci uspět.
- 2. Zaměření pouze na jeden nebo několik trhů** – Výzkumy ukazují, že největší šanci na úspěch mají SME při fungování na velmi omezeném počtu trhů a až poté postupná expanze dál. Není dobré dělit své již tak omezené zdroje, ale raději je koncentrovat na vybraných místech.

3. **Upřednostňovat vyvinuté trhy** – Země s vysokými příjmy a otevřeností zahraničnímu obchodu jsou nejideálnějším místem pro nové podnikatele.
4. **Stanovení cílů** – Jedním ze základních kamenů úspěchu je stanovení cílů, kterých chceme v podnikání dosáhnout. Tyto cíle musí být „SMART“ (Specific – konkrétní, Measurable – měřitelné, Achievable – dosažitelné, realistic – reálné, Time-bound – ohraničené v čase).
5. **Volba správné strategie** – Správná strategie nám pomůže dosáhnout stanovených cílů. Jaká strategie je ta „správná“ není však téměř nikdy jisté. Díky přístupu k obrovskému množství informací se však můžeme poučit z postupů ostatních firem a vyvarovat se chyb, které již udělal někdo před námi.
6. **Aktivní sledování okolí a vyhledávání nových příležitostí** – Informace mohou být velmi cenným nástrojem pro rozhodování. Sledování svého okolí můžeme včas objevit nejen hrozby, které by naše podnikání mohly ovlivnit, ale i příležitosti, které by nám poskytl náskok před konkurencí.
7. **Zpětná vazba a učení** – Důležité je veškeré kroky důkladně hodnotit, a to na začátku, v průběhu i po jejich dokončení. Jednoduchá otázka „*mohli jsme něco udělat lépe?*“ může příště ušetřit nemalé peníze.
8. **Správný marketingový mix** – Pro úspěch našeho produktu či služby je nutné, abychom je vyráběli a nabízeli tam, kde o ně bude zájem. Důležitá je i forma distribuce. Nabízíme to, co, kde a jak lidé chtějí.
9. **Neustálá snaha inovovat a modernizovat** – Stejně jako velké podniky, i SME se musí snažit neustále posouvat dopředu. Výrobní procesy musí být zdokonalovány, vybavení i postupy modernizováno, samozřejmě za pečlivého zvažování.
10. **Konkurenční výhoda** – Paradoxně jednou z velkých výhod SME je právě jejich velikost. Její vztahy s dodavateli i zákazníky jsou mnohem osobnější, než je tomu u velkých firem. Jejich budování je pro obě strany důležité a důvěra hraje velkou roli.
11. **Větší počet dodavatelů i odběratelů přináší větší stabilitu** – Není dobré být závislý na malém počtu dodavatelů nebo odběratelů, jelikož výpadek byť i jednoho z nich může podniku přinést velké problémy, pokud rychle nedokáže sehnat náhradu.



## **4 Konkurenceschopnost SME v dobách globalizace**

V této části jsem analyzoval pozici malých a středních podniků na trhu v dnešní silně globalizované ekonomice. Jde o firmy, které fungují velmi dlouhou dobu a mají určitou zkušenost se zahraničním obchodem. Pro získání potřebných dat jsem použil dvou výzkumných metod. První byl polostrukturovaný rozhovor s vedoucími pracovníky dvou podniků, Compex Data Bohemia spol. s r.o a RQL s.r.o. Otázky se kromě historického vývoje týkaly především současného fungování podniku, marketingu, tržní aktivity a využití moderních technologií. Okruhy, na které jsem se v rozhovorech zaměřoval, jsou uvedené v příloze č. 1. Podle jejich odpovědí jsem poté sestavil Porterův mode 5 sil a zanalyzoval jejich fungování a přístup k moderním technologiím.

Poté jsem pomocí dotazníku (příloha č. 2), distribuovaného pomocí online služby survio.com, oslovil ostatní zaměstnance obou podniků. Zde jsem se zaměřil na možné odlišnosti v organizační struktuře a dělbu pravomocí, které jsou u malých podniků často odlišné. Několik otázek se také týkalo jejich spokojenosti a názory na fungování firmy.

### **4.1. Compex Data Bohemia, spol. s r.o.**

První společností byla Compex Data Bohemia, spol. s r.o. Na otázky ve strukturovaném rozhovoru odpovídal Ing. Vladimír Novotný, který ve firmě působí již od jejího založení před 22 lety.

#### **4.1.1. Představení firmy**

Firma byla založena v září 1992 jako nástupce firmy Compex Data s.r.o. působící na československém trhu od roku 1990. Ve svých počátcích sídlila v Boleslavově ulici v Praze 4, odkud se v květnu 2002 přestěhovala do svého současného sídla v Počernické ulici v Praze 10.

Firma byla založena za účelem distribuce a prodeje počítačových komponent se zaměřením na prvky počítačových sítí a komplexní dodávky IT. Již od založení firmy se stala Compex Data Bohemia, spol s r.o. autorizovaným distributorem SMC Networks, kterým je dodnes.

Postupně se firma Compex Data Bohemia, spol. s r.o. stala dodavatelem širokého sortimentu počítačových komponent a poskytovatelem komplexních servisních služeb. V současné době

zajišťuje dodávky a servis IT včetně stavební přípravy a instalace počítačových sítí.  
(<http://www.compexdata.cz/>)

#### **4.1.2. Výpis z obchodního rejstříku**

Datum zápisu: 7. září 1992

Spisová značka: C 12545 vedená u Městského soudu v Praze

Obchodní firma: COMPEX DATA BOHEMIA, spol. s.r.o.

Sídlo: Praha 10 - Strašnice, Počernická 168, PSČ 100 99

Identifikační číslo: 47117958

Právní forma: Společnost s ručením omezeným

#### **4.1.3. Výrobky a služby**

Podnikání společnosti se v průběhu 22 let existence relativně vyvíjelo a měnilo. Firma začínala jako autorizovaný distributor SMC a Fujitsu a prodejce síťových komponent, s vývojem trhu se však logicky musela přizpůsobovat poptávce a trhu.

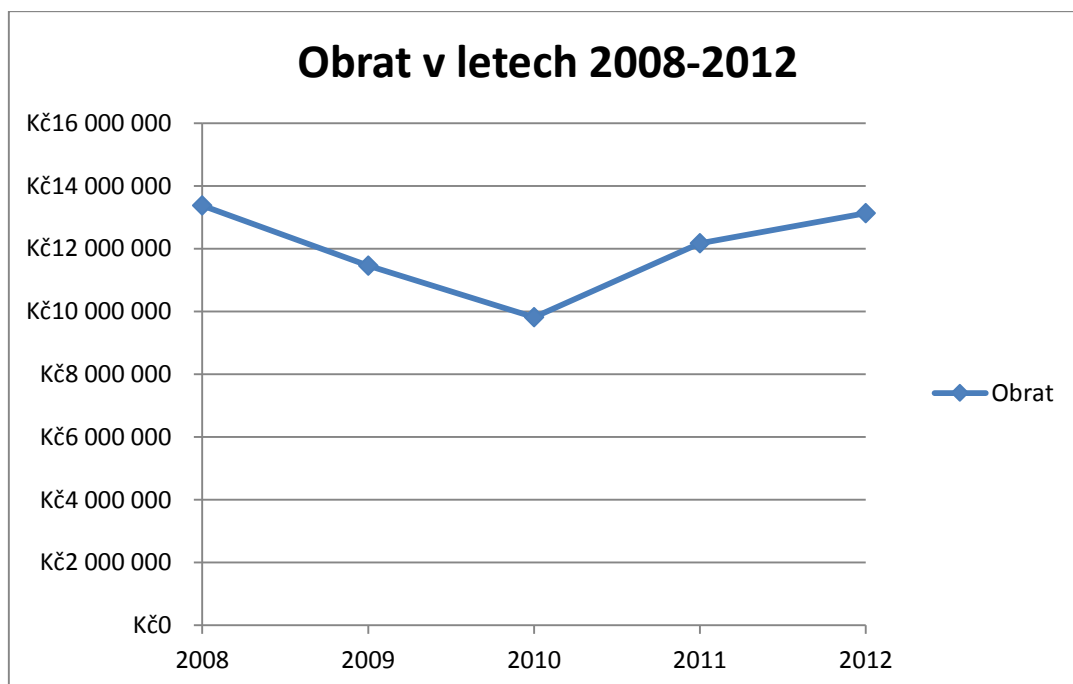
Dnes se společnost Compex data Bohemia spol. s.r.o kromě prodeje různých síťových komponent, Wi-Fi telefonů a datových úložišť zaměřuje i na nejrozumnější IT služby. Jmenovitě nabízí instalaci a servis nabízených výrobků, správa počítačových sítí, poradenství, zabezpečení serverů a další služby týkající se informačních technologií.

V průběhu let se měnily i trhy, na kterých firma nakupuje. Ve svých počátcích pocházela většina výrobků z USA (80%), což se změnilo velmi výrazně. Dnes 30% nakoupených výrobků pochází z Číny, 15% z Taiwanu, 5% z Kanady a 50% výrobků je českých. Očekává se nárůst obchodů s Čínou, hlavně z důvodu přemísťování produkce zahraničních firem do jihovýchodní Asie. Přesto dále své podnikání udržuje pouze na českém trhu.

#### **4.1.4. Historický vývoj, obrat, počet zaměstnanců**

Firma začínala se zhruba 20 zaměstnanci, jejichž počet se v průběhu neustále snižoval, několik posledních let se počet ustálil na 5 stálých zaměstnancích. Na veškeré další úkony odborného charakteru jsou najímány externí firmy, což přináší nižší náklady, než kdyby firma zaměstnávala na plný úvazek potřebný odborný personál. I přes takto malý počet zaměstnanců měla firma v roce 2012 obrat přes 13 milionů Kč. Oproti roku 2010 je to nárůst přes 3 miliony

Kč. Důvodů může být hned několik, kromě zmiňovaného outsourcingu například neustálá snaha inovovat a možná ještě důležitější, vývoj firemního portfolia.



*Graf č. 4: Obrat společnosti Compex Data Bohemia spol. s.r.o. v letech 2008-2012*

Služby jsou obecně považovány za méně náchylné ke změnám na trhu a jak je vidět, malé firmě mohou přinést větší objem obchodu. Rozhodnutí zaměřit se více na služby umožnilo mimo jiné i vyhnout se dopadům světové finanční krize, jelikož trhy se službami jsou obecně považovány za pružnější. Ing. Novotný vysvětluje propad v roce 2010 právě přechodem na prodej služeb a tvrdí, že v něm finanční krize roli nehrála. Marže se sice stále snižují, ale díky zvyšujícímu se objemu obchodu se obrat neustále zvyšuje a tím rostou i zisky. Co se týče produktů, u nich se firma snaží zaměřit především na prodej serverů a datových úložišť, u kterých jsou dobré marže a v současné době je o ně velký zájem.

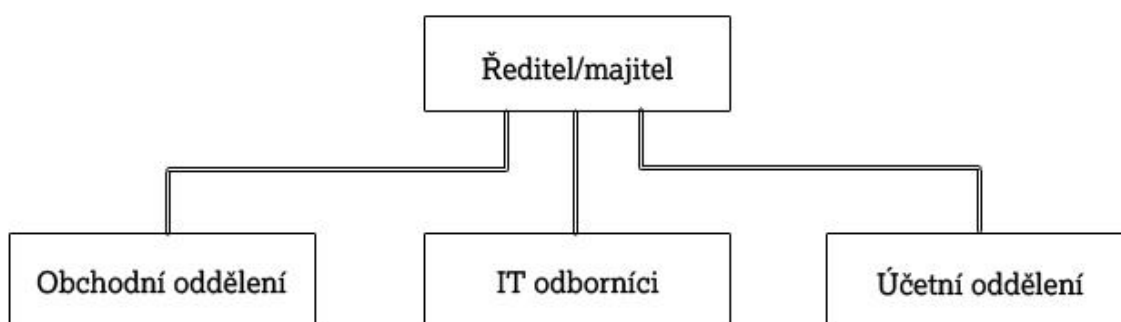
Dalším krokem, který je i obecně považován za správný, je snaha nalézat větší počet dodavatelů. I přesto, že trh je silně globalizovaný, dovoluje tato strategie lépe ustát lokální problémy a rovněž přináší větší pružnost.

K rozšiřování podniku, expanzi na další trhy a zvyšování počtu zaměstnanců by byl nutný větší finanční kapitál, což je samozřejmě velmi obtížné. Ing. Novotný zmínil, že banky při

poskytování podnikatelských úvěrů požadují především vysoký obrat, nikoliv provozní zisk, což je pro malý podnik značný problém a expanzi jde o velkou překážkou.

#### 4.1.5. Organizační struktura

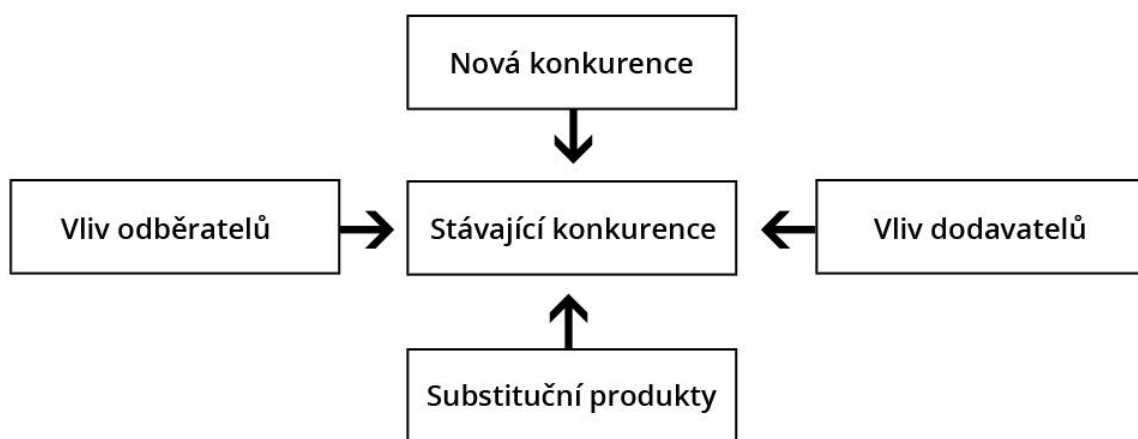
Organizační struktura je k malému počtu zaměstnanců velice jednoduchá. Veškeré rozhodování padá na jednoho ředitele, který je tak klíčovou osobou ve fungování celé firmy.



*Organizační struktura firmy Compex Data Bohemia spol. s r.o.*

#### 4.1.6. Analýza vnějších vlivů

Pro zhodnocení konkurenceschopnosti společnosti bylo nejprve nutné provést analýzu pomocí Porterova modelu 5 sil. Tento model Michaela E. Portera popisuje konkurenční prostředí v rámci daného odvětví. Zabývá se analýzou stávající konkurence, nové konkurence, vlivem odběratelů, vlivem dodavatelů a substitučními produkty.



*Porterův model 5 sil*

1. Stávající konkurence – Za největší konkurenci jsou považovány velcí distributoři jako Alza, CZC a Mironet. U velkých zakázek je totiž často jediným parametrem cena, které malé podniky nedokážou konkurovat.
2. Nová konkurence – Ing. Novotný považuje vstup na trh pro nové hráče velmi obtížný, pokud daná společnost nemá velký finanční kapitál. Důvod je stejný jako v prvním bodě, pouze velká firma dokáže tlačit na dodavatele a diktovat si cenu, SME nemá šanci diktovat si podmínky. Připouští však možnost vstupu na trh i pro menší společnosti, podmínkou je zde podpora přímo ze strany výrobce. Taková podpora zpravidla zajistí lepší nebo stejné ceny pro několik málo výrobků, které už velkým odběratelům už konkurovat dokáží. K takovéto podpoře dochází zpravidla u specializovaných výrobků, které potřebují odborný servis, který velcí odběratelé nezajišťují.
3. Vliv odběratelů – Skupina odběratelů je složena z větších firem i jednotlivců a stále se mění. Samozřejmě čím větší společnost, tím větší vyjednávací síla. Proto je zde neustálá snaha nalézat nové odběratele, kteří sami od sebe prakticky nepřichází, oslovení probíhá vždy ze strany firmy Compex Data Bohemia spol. s.r.o.

4. Vliv dodavatelů – Jak už bylo zmíněno, malý podnik má velmi malou vyjednávací sílu, kterou by na své dodavatele tlačit. Dochází spíše k tomu, že si dodavatelé diktují podmínky a podnik na ně buď přistoupí, nebo se snaží nalézt nějaký substitut.
5. Substituční produkty- Substitutů existuje celá řada, jelikož jde o trh s moderními technologiemi, kde se snaží uspět celá řada firem. Pokud vyloučíme velké zakázky, kde je jediným rozhodovacím kritériem cena, zbydou nám specifické zakázky a služby. Tam už je hrozba substitutů podstatně menší, jelikož odpadají „velcí hráči“, kteří potřebnými odbornými znalostmi a personálem zpravidla nedisponují, jelikož je zde ziskovost menší.

#### **4.1.7. Marketing**

Velmi důležitou složkou dnešního podnikání, bez které se žádný podnik neobejde, je marketing. Uspokojování potřeb zákazníka, plánování marketingových strategií a hledání nových příležitostí jsou činnosti, které dokáží zajistit konkurenceschopnost a neustálé zvyšování zisku. Následující část poskytne analýzu a zhodnocení různých marketingových prvků a nástrojů, které firma Compex data Bohemia spol. s.r.o. využívá. Na marketing je najímána externí firma, která poskytne požadované znalosti a představuje menší náklady, než placení dalšího zaměstnance firmy na plný úvazek. Outsourcing je tedy v tomto případě ideálním řešením.

Jako základní prvek pro propagaci společnosti patří vlastní webové stránky, které poskytnou potřebné informace o firmě, její portfolio a kontakt. Společnost Compex data Bohemia spol. s.r.o má na stránkách i e-shop, který v dnešní internetové éře poskytuje jednoduchý a pohodlný nákup a u podniku bez kamenného obchodu je prakticky nutnost. Jeho rozsah a technické provedení se samozřejmě nedá srovnávat s e-shopy velkých prodejců jako Alza nebo CZC, kteří do jeho provozu investují desítky až stovky tisíc, pro malý podnik však vystačí.

Co se týče propagace ve formě placené inzerce, tu Ing. Novotný považuje za vyhozené peníze. Firma si proto žádné inzeráty, na které určitou částkou nepřispívá dodavatel, neplatí. Firma využívá pouze telemarketing, tzn. získávání a rozvoj vztahu se zákazníkem pomocí telefonu. U firmy, která si musí sama vyhledávat zákazníky, je to samozřejmě logický postup.

Dá se říct, že hlubší analýza trhu v tomto odvětví není nutná, jelikož trendy jsou všeobecné a jasně dané. Tento jev je u moderních technologií relativně běžný. Za důležité však Ing. Novotný považuje správně se trefit do časového období, kdy je trh na technologii připraven. Nejznámější je asi příklad s tablety. Když Microsoft v roce 2001 představil Microsoft tablet PC, reakce veřejnosti byla velice vlažná. Když však Apple v roce 2010 představil svoji verzi tabletu, iPad, nastartoval ohromnou vlnu zájmu a ty dnes představují značnou část v prodeji počítačů.

Jako každá správná IT firma, i společnost Compex data Bohemia spol. s.r.o. ke své práci využívá moderní technologie. Vedle zmíněného e-shopu je to i podnikový a informační ekonomický systém Helios. Překvapivý byl velký odpor k používání cloudových úložišť (data jsou uložena na vzdáleném serveru u provozovatele). Vysvětlení Ing. Novotného je však logické, firemní data by měla zůstat ve firmě, jejich uložení na cloud by se firma vystavila určité možnosti úniku těchto dat k nežádoucím osobám. I když jsou cloudová úložiště obecně považována za bezpečná, nic není 100% a ztráta nebo únik důležitých dat by mohla být pro firmu katastrofální.

Na závěr této kapitoly bych chtěl uvést jakési obecné předpoklady, s kterými se SME, v tomto případě firma Compex data Bohemia spol. s.r.o., pracuje. Jak bylo již uvedeno, tlak z její strany na dodavatele prakticky možný není. Firma nakupuje převážně jen u větších dodavatelů, jejich počet se stále zvyšuje a geografická poloha mění. Zákazníci se taktéž mění, dříve velká část obchodů probíhala s jedním odběratelem, dnes jich je velké množství a přerušením obchodu s jedním či několika málo nepostaví firmu do vážných finančních potíží.

## **4.2. RQL s.r.o**

Druhou zkoumanou společností byla firma RQL s.r.o., rodinnou firmou, která se od roku 1991 zabývá výrobou a prodejem zdravotnických prostředků a nábytku. Od konce roku 2011 je předmětem jejího podnikání i restaurace a penzion. Celkem má firma kolem 65 zaměstnanců. Rozhovor proběhl s Jonášem Šiřinou, vedoucím provozu.

### **4.2.1. Představení firmy**

Firma RQL vznikla roku 1991 a již 23 let vyrábí zdravotnická lehátka, stoly, křesla a židle Golem a vyváží je do celého světa.

Majiteli firmy RQL s.r.o. Havířov jsou Jaromír Šířina a Marcela Šířinová. Od roku 2004 je firma RQL držitelem certifikátu kvality výroby a výroba je certifikována podle standardů ISO 9001. Všechny výrobky Golem jsou označeny značkou CE. Ve firmě RQL pracuje v současné době přes 60 zaměstnanců ve dvou výrobních halách s celkovou plochou přes 2 500 m<sup>2</sup>. Firma RQL i všechny výrobky GOLEM jsou registrovány u Ministerstva zdravotnictví ČR pro výrobu, prodej i servis. Pro export je vystaven certifikát volného prodeje (Free Sale Certificate). (<http://www.rql.cz/>)

#### **4.2.2. Výpis z obchodního rejstříku**

Datum zápisu: 26. července 2000

Spisová značka: C 22696 vedená u Krajského soudu v Ostravě

Obchodní firma: RQL s.r.o.

Sídlo: U Jelena 109/7, Šumbark, 736 01 Havířov

Identifikační číslo: 25860020

Právní forma: Společnost s ručením omezeným

#### **4.2.3. Výrobky a služby**

V sortimentu najdete několik desítek typů, kromě standardních provedení i zakázkově vyráběná speciální provedení podle přání lékařů i personálu zdravotnických zařízení. Vyšetřovací stůl Golem je určen pro použití v ordinacích gynekologie, urologie, chirurgie, IVF.

Křeslo Golem je používáno jako transfúzní, dialyzační, odběrové, v oftalmologii a v ORL ambulanci.

Zdravotnické lehátko Golem najde uplatnění jako transportní lehátko, emergency stretcher, ale i v jakékoliv běžné ambulanci, například ordinace obvodního lékaře, ordinace kožního lékaře, ušního lékaře, venerologie, bronchoskopie, rehabilitace, masáže.

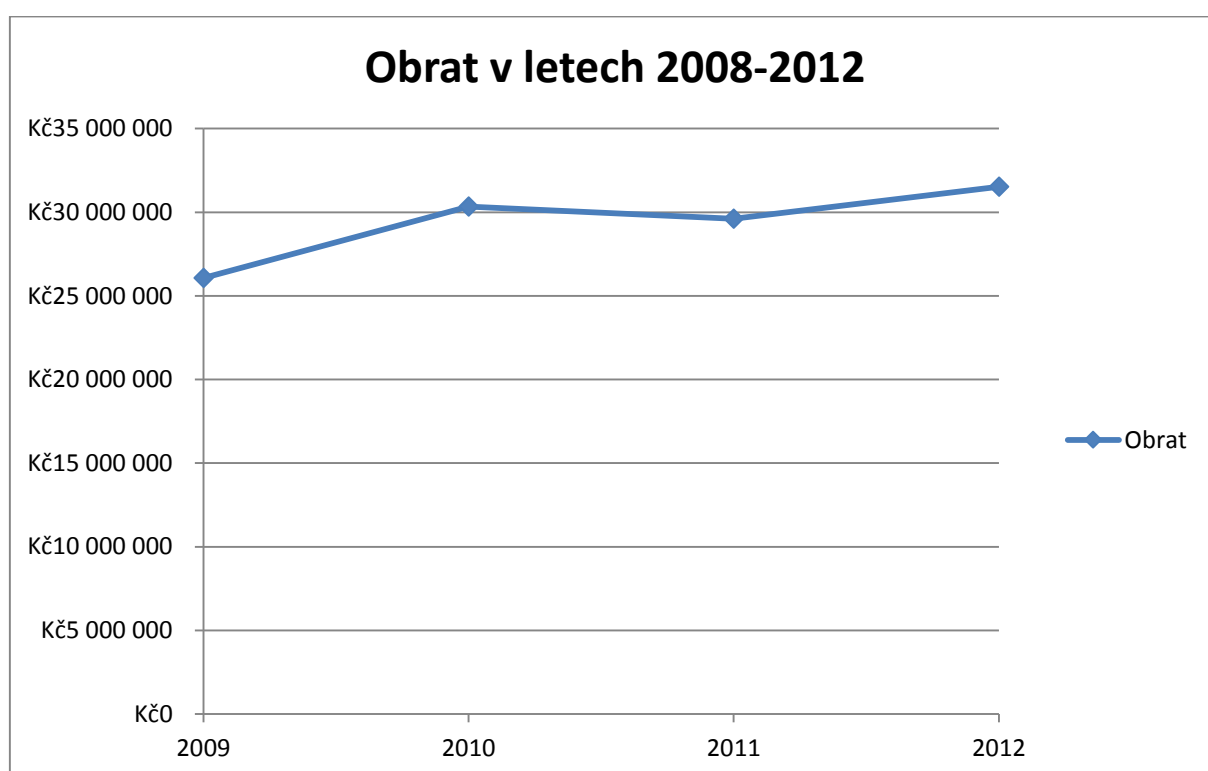
Firma začínala na českém a slovenském trhu, od roku 2002 expandovala nejprve na italský trh a poté postupně po celém světě, jmenovitě do Španělska, Polska nebo Portugalska. Dnes tvoří zahraniční obchod zhruba 60-65% celkového objemu obchodu. Na českém trhu své výrobky prodává sama, v zahraničí své výrobky prodává přes své dealery.



#### 4.2.4. Historický vývoj, obrat, počet zaměstnanců

Společnost si v průběhu jejího působení postupně budovala pevnou pozici na trhu, která ji dnes zajišťuje stálý příliv zákazníků a firma je tak schopna neustále zvyšovat své zisky i při stálém počtu zaměstnanců.

Vstupem na zahraniční trhy v roce 2002 a následnému nárůstu objemu produkce si firma mohla dovolit investovat do inovací nejen ve výrobě, ale například do konstrukce nové výrobní haly. Dále se snažila v maximální míře využívat evropské dotace. Díky tomu byla firma schopná ustát krizi ve zdravotnictví v roce 2009 a dále pokračovat v úspěšném podnikání.



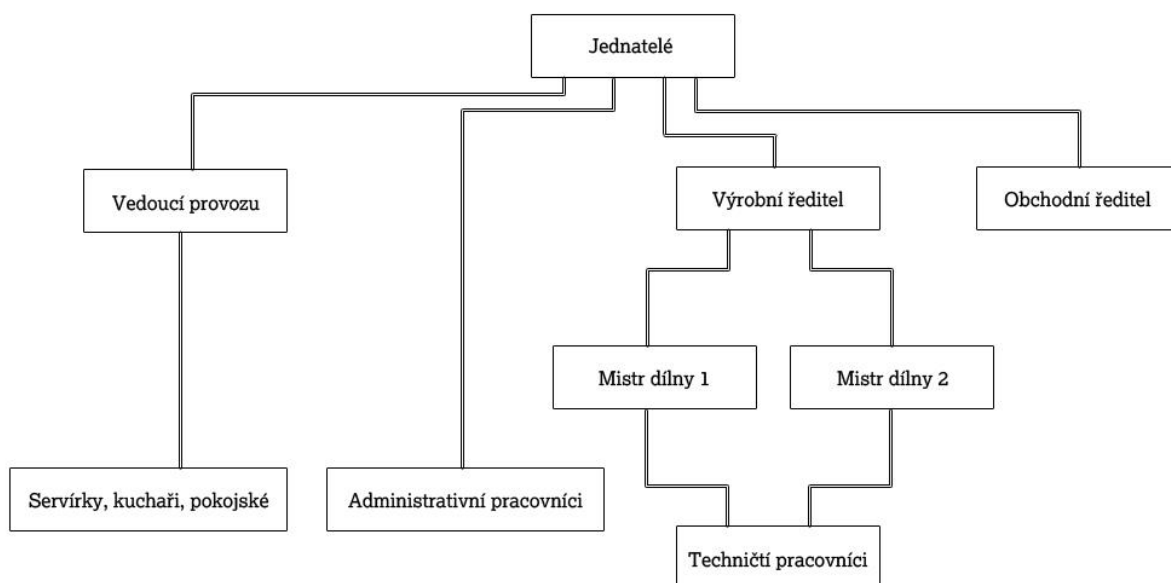
Graf č. 5: Obrat společnosti RQL s.r.o. v letech 2009-2012

Firma si sama vychovává veškeré své zaměstnance, kteří vždy začínali na nižších pozicích a postupně se propracovávají na pozice vyšší. Tím, že se zaměstnanec k vyšším pozicím propracovává, získává i potřebné znalosti a zkušenosti v dané činnosti. Tento postup řeší problémy s nedostatkem kvalifikovaných zaměstnanců v některých oborech. Zaměstnanec, který se podnik rozhodne opustit, může být relativně jednoduše nahrazen zaměstnancem jiným, i bez zdlouhavého a nákladného zaučování.

Společnost RQL s.r.o. plánuje expanzi na další trhy, které by přinesly další zákazníky. Jak řekl p. Šířina, výrobní kapacity ještě nějaké rezervy mají, takže jde pouze o logický krok.

#### 4.2.5. Organizační struktura

Jelikož jde o rodinnou firmu, organizační struktura je lehce odlišná. Oba jednatele společnosti zároveň fungují jako ředitelé a rozhodují společně. Další odlišností je obchodní oddělení, kde se o vše stará jeden člověk.



*Organizační struktura firmy RQL s.r.o.*

#### 4.2.6. Analýza vnějších vlivů

Pro zmapování vnějších vlivů byl stejně jako v předchozím případě použit Porterův model 5 sil.

1. Stávající konkurence – Za hlavní konkurenci považuje p. Šířina nadnárodní firmy Linet a Borcad, z malých podniků, kterých je však více, zmínil například firmu Famed.
2. Nová konkurence – Většina nové konkurence přichází z jihovýchodní Asie. Jejich vliv na množství prodaného zboží společnosti RQL s.r.o. je však zanedbatelný. To p. Šířina

vysvětluje silou jejich značky (viz kapitola Marketing), která u zákazníků hraje při nákupu velkou roli. Na otázku, zda si myslí, že by na tomto trhu měla nová firma šanci uspět, dále odpověděl, že prostor je na každém trhu. Nové konkurence se však neobává.

3. Vliv odběratelů – Firma RQL s.r.o. se zabývá převážně zakázkovou výrobou, takže zákazníci logicky podobu jejich produktů značně ovlivňují.
4. Vliv dodavatelů – Vyjednávací síla dodavatelů je zde víceméně nulová, podmínky a cenovou politiku si určuje firma RQL s.r.o. sama. Pokud je dodavatelé nejsou schopni nebo ochotni dodržet, vybere si dodavatele jiného. Své výrobky vyrábí kompletně sama a nepotřebuje dodávky žádného specifického zboží, které vyrábí malé množství firem a tím pádem není na nikom konkrétním závislá.
5. Substituční produkty- Výrobků je na tomto trhu široká škála, od výrobků s podobnou cenou a kvalitou až po výrobky mnohonásobně dražší, které se už ani za substituty považovat nedají. Opět hraje velkou roli značka.

#### **4.2.7. Marketing**

Firma v průběhu svého působení na trhu vyzkoušela prakticky všechny možné druhy reklamy. Jejich efektivita byla však minimální, jelikož její zákazníci tvoří velmi specifická skupina lidí, a to specializovaní doktoři. Proto se firma dnes zaměřuje pouze na propagaci na zdravotnických kongresech a spoléhá na sílu své značky (tzv. pasivní marketing).

Společnost se na internetu prezentuje vlastními webovými stránkami, které však nedisponují e-shopem. Díky zakázkové výrobě by naprogramování konfiguratoru, který by nákup online umožňoval, stálo velké peníze a jeho přínos byl i tak nejistý, proto firma z jeho realizace nakonec ustoupila.

Pro vnitřní fungování firmy je používán informační systém Vision 32. Jde o výrobní a ekonomický systém, který je využíván kromě zpracování skladových a účetních údajů i ke správě docházky na pracoviště.

Celé fungování firmy zajišťují vlastní zaměstnanci firmy, takže není využívána žádná forma marketingu. Při takovéto velikosti podniku je pro firmu výhodné mít na vše vlastní specializované pracovníky, které dokáže využít v plném rozsahu.

### **4.3. Porovnání obou podniků**

Obě firmy, Compex Data Bohemia spol. s.r.o. i RQL s.r.o., patří do kategorie malých podniků. Obě na svém trhu působí přes 20 let. I když je první zmíněná 11x menší co do počtu zaměstnanců a operuje s 3x menším obrátem, v mnoha aspektech jsou obě společnosti podobné. Společným rysem je mimo jiné jejich fungování na specializovaném trhu. Nejsou proto závislé na několika málo odběratelích, ale své produkty prodávají spíše kusově nebo v menším množství, ale velkému množství zákazníků (v případě RQL s.r.o. i na větším počtu trhů).

Vliv velkých podniků pocítují obě firmy. Hůře je na tom v tomto případě společnost Compex Data Bohemia spol. s.r.o., která vlastní výroby nevyrábí a je tak závislá na dodavatelích. Její objem prodeje nedosahuje zdaleka tak velkých čísel, jako velcí distributoři, proto je jejich vyjednávací síla značně omezena. Výše zmíněné zaměření na prodej služeb je díky tomuto důvodu pochopitelné. Díky personálu s dostatečnými odbornými znalostmi si firma dokázala najít místo na trhu. Co se týče společnosti RQL s.r.o., vlastní výroba sice vyžaduje větší počáteční kapitál a investice, přináší však určitou nezávislost na okolí. Dokáže však lépe pokrýt trh a generovat větší obrát.

Ani jedna z firem nenakládá velké zdroje na vlastní propagaci, díky specifčnosti jejich produktů nepokládají plošný marketing za užitečný. Avšak zatím co Compex Data Bohemia spol. s.r.o. si nové zákazníky musí vyhledávat sama, RQL s.r.o. těží ze síly své značky a povědomí o ní. Vlastní webové stránky tak jsou považovány spíše za nutné zlo, než prostředek k zvýšení povědomí o společnosti, případně zisku. Využívání vnitropodnikového informačního systému se také dá považovat za nutnost.

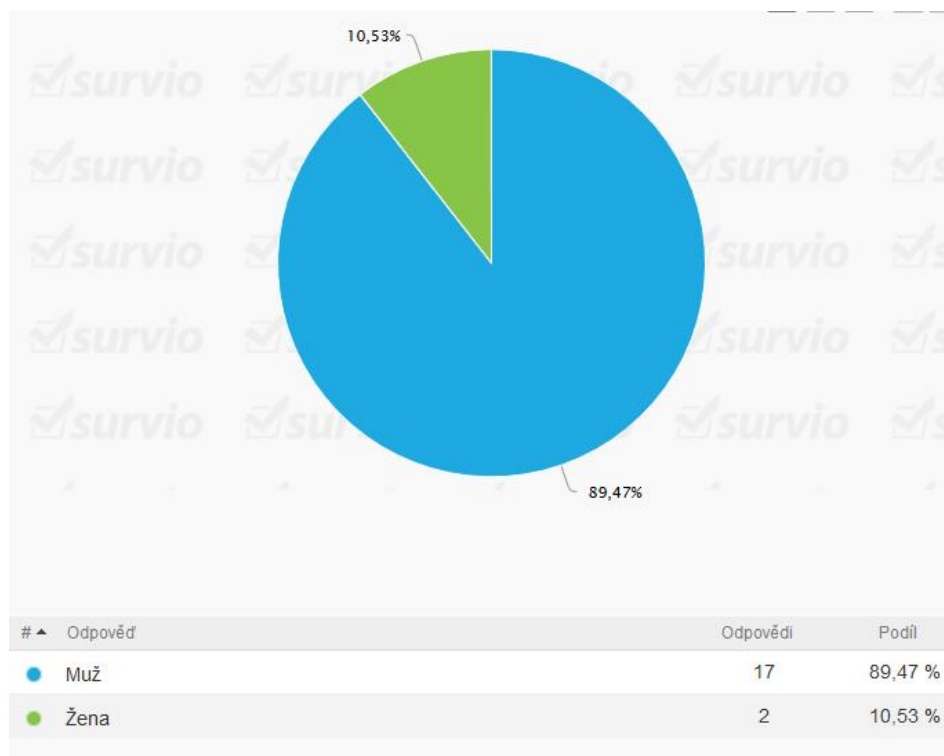
Neustálý proces inovací a vymýšlení nových strategií je dnes pro malé firmy o několika zaměstnancích stejně důležitý, jako pro nadnárodní giganty.

#### 4.4. Vyhodnocení dotazníku

Dotazník měl za úkol zjistit názor zaměstnanců malých a středních podniků na řízení, postupy a fungování jejich podniků a přístupu k moderním technologiím, které jsou podle teorie zásadní pro jejich úspěch. Tyto podniky většinou mají jednoduchou organizační strukturu a velkou autonomii zaměstnanců, takže rozhodovací proces se týká i zaměstnanců, kteří běžně o věcech nerozhodují.

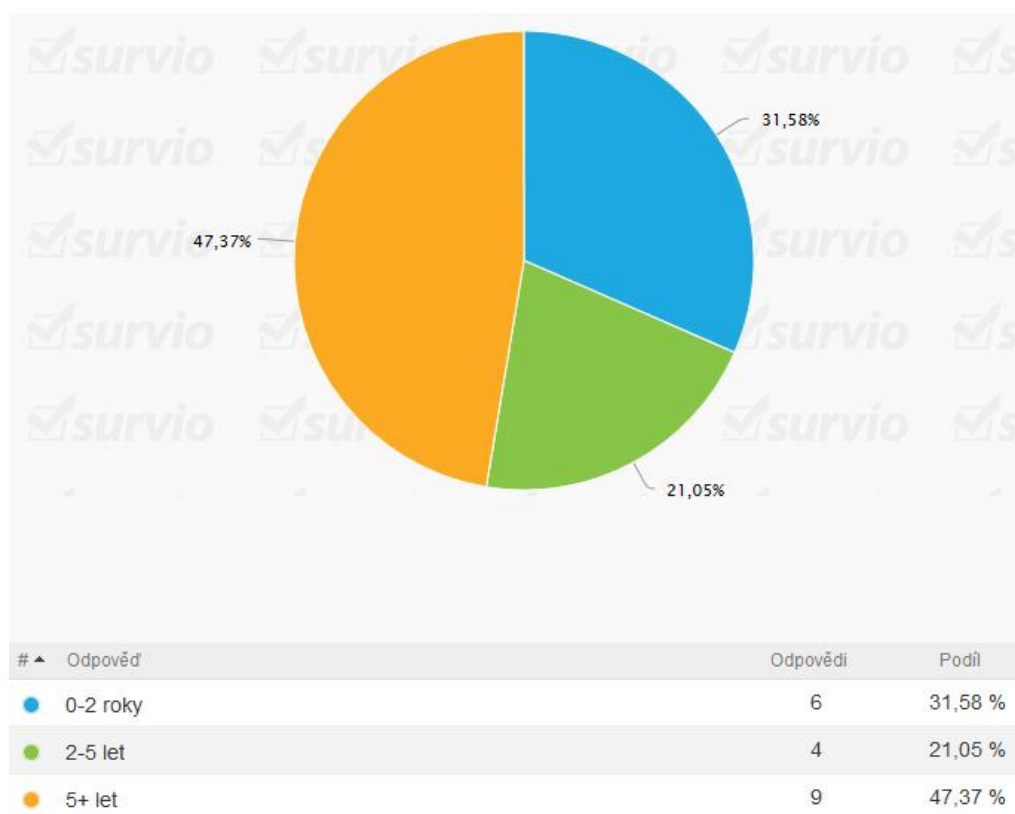
Vzhledem k celkovému počtu zaměstnanců bylo obtížné shromáždit větší množství dat. Za společnost Compex Data Bohemia spol. s.r.o. jej vyplnilo všech 5 stálých zaměstnanců, za společnost RQL s.r.o. tak učinilo 14 zaměstnanců. Jak už bylo uvedeno, sběr dat probíhal pomocí služby survio.com, která umožňuje detailní analýzu dat například díky možnosti filtrovat si odpovědi podle určité otázky. Otázek bylo 18, z toho 5 identifikačních.

Dotazník vyplnilo 17 mužů a pouze 2 ženy. To je způsobeno tím, že jde o technicky zaměřené podniky a tudíž převažují muži.



Graf č. 6: Poměr mužů a žen, kteří dotazník vyplňovali

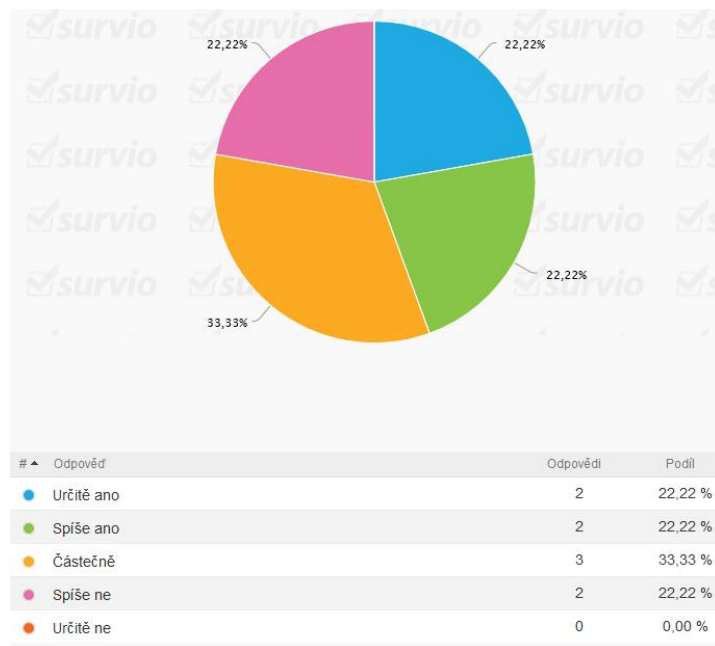
Téměř polovina respondentů uvedla, že ve firmě působí víc jak 5 let.



Graf č. 7: Doba, jakou jednotliví respondenti působí ve svých firmách

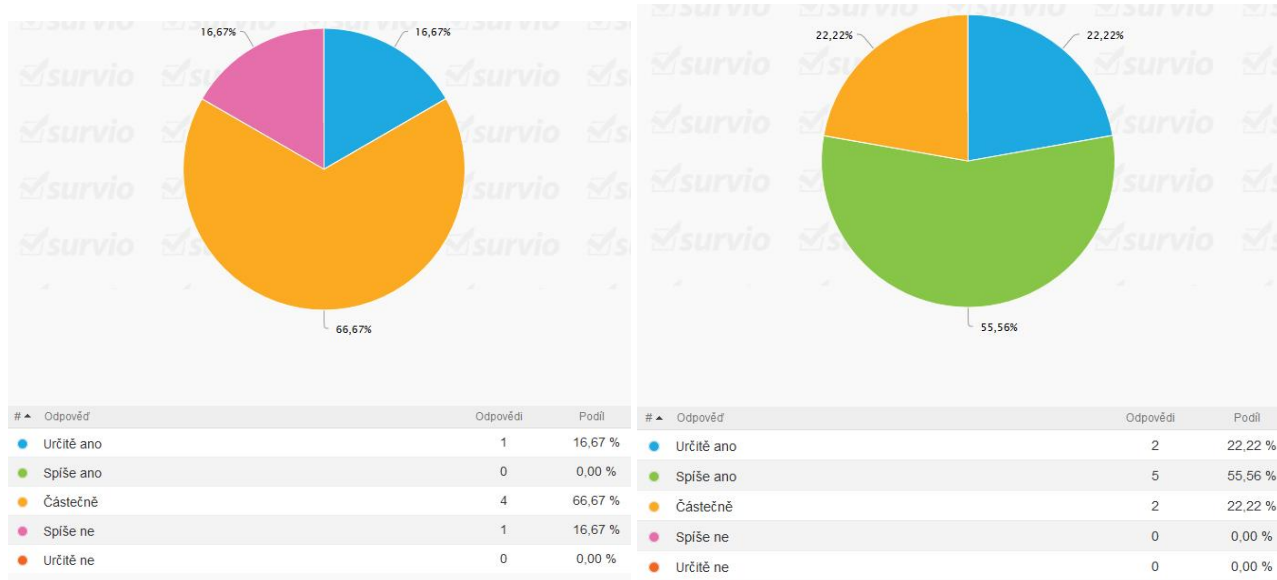
Přesto, že odpovědi na otázky „**Myslíte si, že se Vaše iniciativa hodnotí v podniku kladně?**“, „**Mají Vaši nadřízení zájem o Vaše názory a podněty?**“ a „**Je Vaše motivace pozitivně ovlivněna přístupem Vašich nadřízených**“ se podle délky působení ve firmě prakticky nelišila, 88% respondentů, pracujících ve své firmě více jak 5 let zaškrtnulo odpověď „spíše ano“, kdežto odpovědi zaměstnanců, pracujících ve firmě 0-2 roky byla po třetinách rozdělena mezi „určitě ano“, „spíše ano“ a „částečně“. To naznačuje, že manažeři obou firem správně řídí i motivují své zaměstnance, radit si však nechají většinou od zaměstnanců, kteří ve firmě působí dlouhou dobu. To asi není až tak překvapivé, důležitý je však fakt, že se nesnaží rozhodovat o všem sami, ale přijímají náměty a poznatky od ostatních zaměstnanců.

S tím souvisí i následující otázka „**Předává na Vás Váš vedoucí některé jeho pravomoci a/nebo odpovědnosti?**“ Odpovědi se nelišily podle délky působení ve firmě. Jak teorie říká, manažeři malých firem předávají určitou část odpovědnosti na své podřízené. Z hlediska přístupu k modernímu managementu je to správně, zaměstnanec dostává větší možnost osobního rozvoje a je lépe motivován, než když pouze plní příkazy.



Graf č. 8: Grafické znázornění odpovědí na otázku „Předává na Vás Váš vedoucí některé jeho pravomoci a/nebo odpovědnosti“

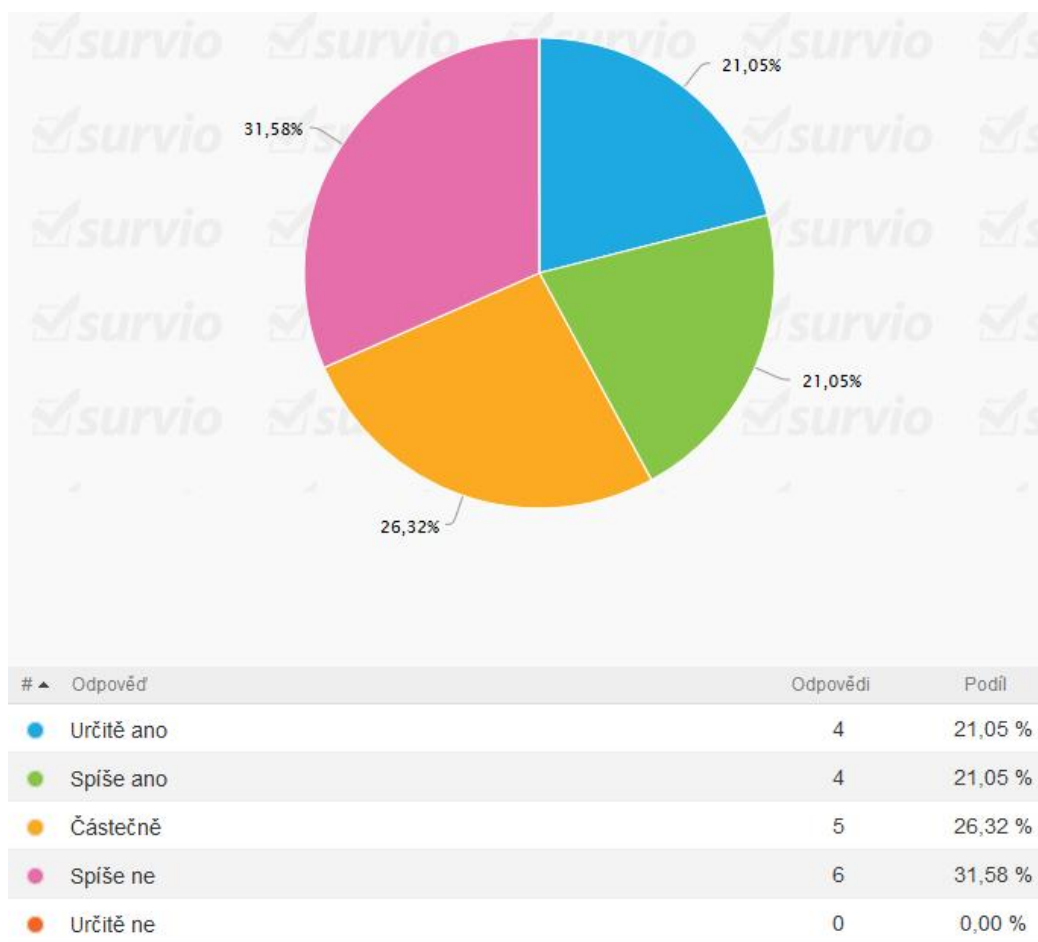
Jak je z grafů patrné, zaměstnanci, působící ve firmě méně než 2 roky, jsou více kritičtí k firemní propagaci. **Máte pocit, že se firma správně propaguje (např. dává dostatek financí na propagaci, platí za správný typ reklamy apod.)?** Jeden z možných důvodů je ten, že déle působící zaměstnanci vědí, jaký styl propagace pro firmu v průběhu jejich působení ve firmě fungoval nejlépe, kdežto novější zaměstnanci tuto zkušenost nemají a mohou k němu mít určitou skepsi.



*Graf č. 9: Porovnání odpovědí na otázku „Máte pocit, že se firma správně propaguje (např. dává dostatek financí na propagaci, platí za správný typ reklamy apod.)?“ Vlevo odpovědi zaměstnanců, kteří ve firmách působí 0 až 2 roky, vpravo odpovědi od zaměstnanců působících ve firmách déle než 5 let.*

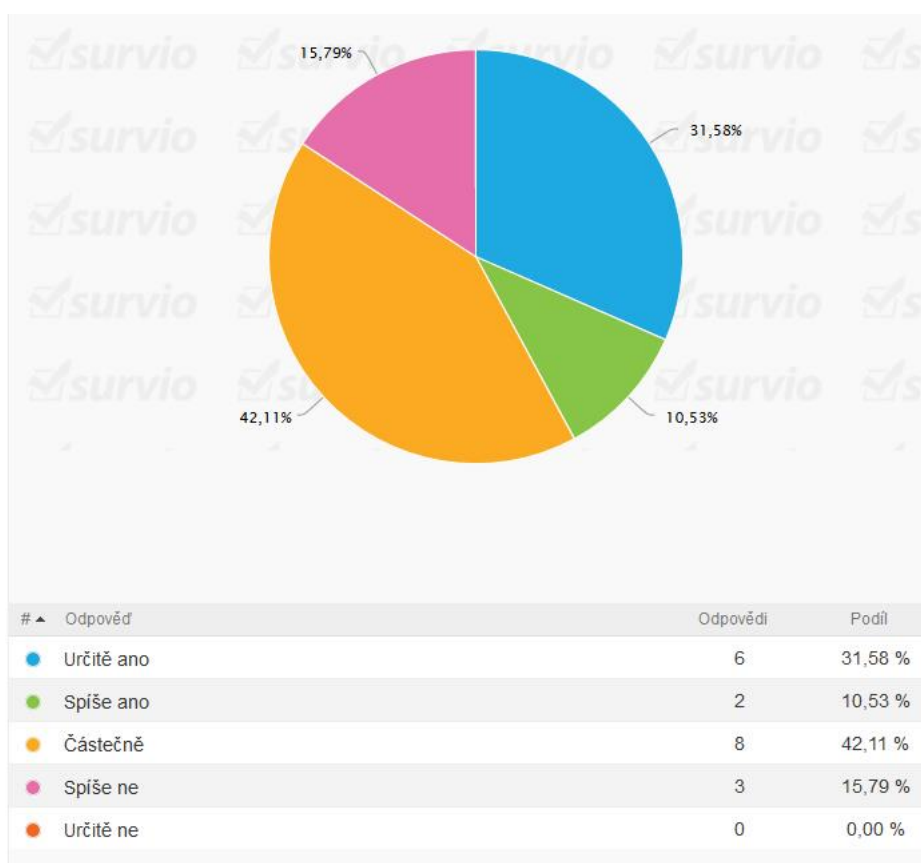


Nejméně jednoznačné výsledky přinesla otázka ohledně možného zvýšení produktivity práce. Odpovědi jsou rozdělené téměř na čtvrtiny, nikdo si však nemyslí, že produktivita se „určitě zvýšit nedá“. Je však vidět, že prostor pro zlepšování ve firmách určitě je.



*Graf č. 10: Grafické znázornění odpovědí na otázku, zda je možné zvýšit produktivitu práce v jejich firmách*

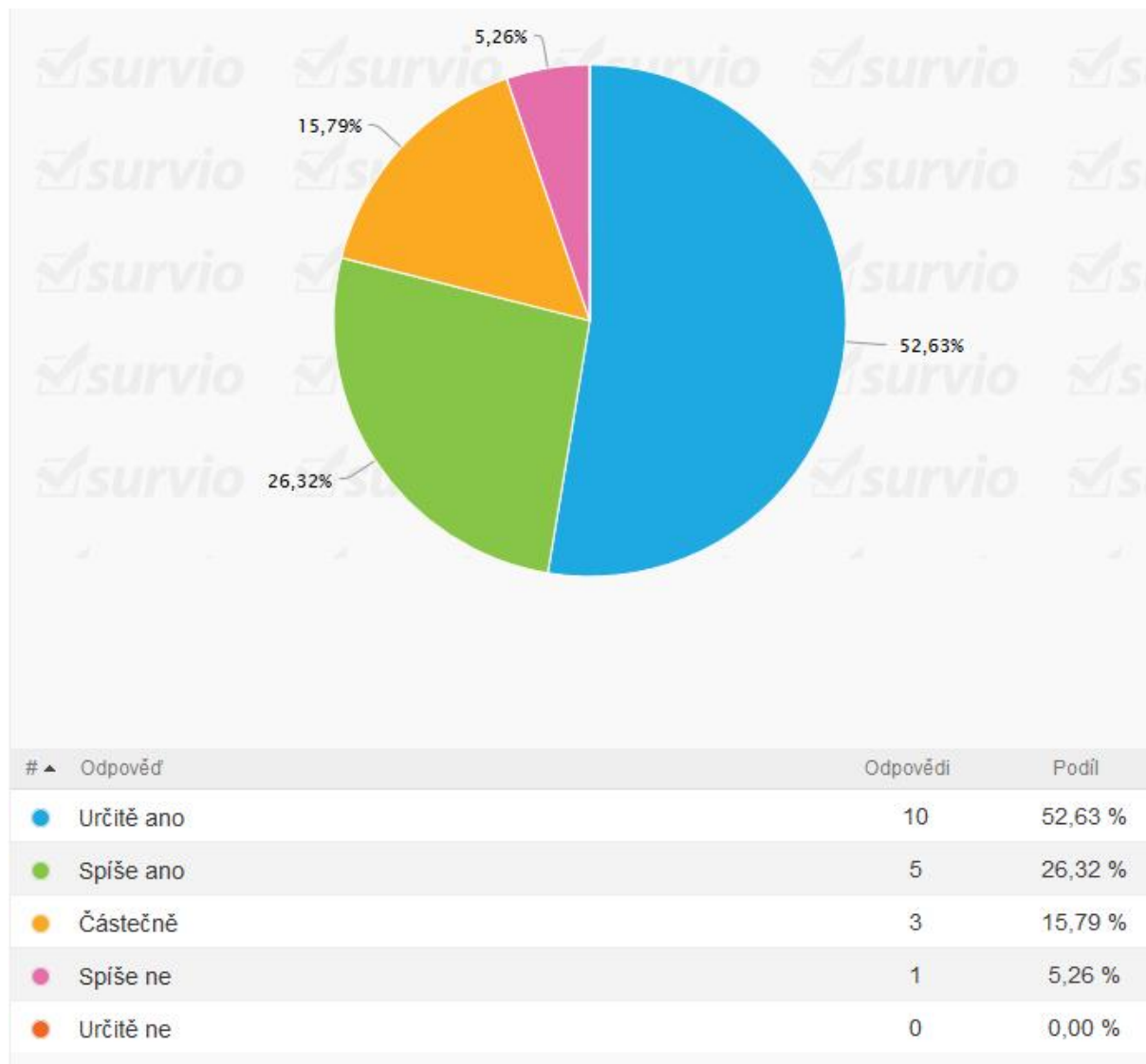
Poměrně zajímavé byly výsledky odpovědí na otázku č. 13, týkající se školení zaměstnanců. 42% dotazovaných si myslí, že je pouze částečně důležité, aby vedení pořádalo školení pro zaměstnance. Odpovědi se nelišily podle věku, ale podle toho, jak dlouho zaměstnanec na své pozici pracuje. Čím déle ve firmě je, tím menší je jeho zájem o zvyšování jeho znalostí pomocí školení. Z toho se dá odhadovat, že zkušenější zaměstnanci mají pocit, že jejich schopnosti jsou pro jejich dostatečné, kdežto novější prostor pro zlepšování vidí.



Graf č. 11: Grafické znázornění odpovědí na otázku „Myslíte, že je důležité, aby vedení firmy pořádalo školení pro zaměstnance?“

Pozitivně lze určitě hodnotit fakt, že většina zaměstnanců je spokojena s objemem využívání moderních technologií.

#### Využívá firma dostatečně moderní technologie (cloud, informační systémy,...)?



Graf č. 12: Grafické znázornění odpovědí na otázku „Využívá firma dostatečně moderní technologie (cloud, informační systémy,...)?“

## 5 Závěr

Cílem této bakalářské práce nazvané „Globalizace a její vliv na malé a střední podniky“ je popis fungování malých a středních podniků pod vlivem globalizace, analýza vnějších vlivů a jejich vnitřní fungování. V teoretické části se zabývám globalizací jako relativně novým pojmem, jejím vlivem na různé jevy a především na ekonomiku. Malé a střední podniky jsou velmi důležitou součástí ekonomiky všech evropských zemí. Jejich fungování je v mnoha aspektech rozdílné oproti velkým podnikům. Právě těmito rozdíly se zabývám v poslední části práce.

V praktické části práce zkoumám fungování dvou českých podniků, Compex Data Bohemia spol. s.r.o. a RQL s.r.o., malé firmy, pohybující se na trzích, jehož značnou část zabírají mnohonásobně větší podniky. Compex Data Bohemia spol. s.r.o. je firma s pěti stálými zaměstnanci, kde veškeré rozhodování činí jedna osoba. RQL s.r.o. je rodinná firma, díky čemuž je její rozhodovací proces odlišný od běžných podniků. Nejdříve jsem provedl polostrukturované rozhovory s vedoucími pracovníky obou podniků, ve kterých jsem se vyptával na fungování jejich podniku, přístupům k moderním technologiím a jejich odpovědi posloužily k sestavení Porterova modelu 5 sil.

Porterův model 5 sil pomohl zmapovat, v jakém prostředí se firmy pohybují a jak moc jsou ovlivňovány svým okolím. Budování silné značky může zabrat hodně času, ale na trzích, kde nerozhoduje pouze cena, to je investice, která se téměř jistě vyplatí. Trh, kde cena hlavním faktorem je, velice nahrává velkým společnostem, které mají možnost tlačit na dodavatele a vyjednat si výhodnější cenovou politiku. Malé podniky tuto sílu nemají, což je často staví do horší situace a musejí zákazníkovi nabídnout něco víc. Jejich pozice bude vždy obtížná, nelze však říci, že by neměly šanci uspět.

Důležitým prvkem pro zajištění konkurenceschopnosti je v dnešní době marketing.

Specializované trhy v této otázce však vyžadují rozdílné přístupy, než trhy běžné. Společnost Compex Data Bohemia spol. s.r.o. si na tuto činnost najímá specializovanou firmu.

Outsourcing je v této situaci běžný a z hlediska nákladů i žádaný, jelikož firma nepotřebuje zaměstnávat specialistu na plný úvazek. Noví zákazníci sami nepřichází, proto firma pro jejich získávání využívá telemarketingu. Společnost RQL s.r.o. má v této otázce značnou výhodu, jelikož své produkty sama vyrábí a díky tradici a síle značky jí zákazníci sami oslovují.

Webové stránky v obou případech existují, jejich potenciál pro rozšíření obchodu je však malý. To opět vyplývá ze specializace obou firem. Pro méně specializovaná odvětví obecně platí, že využívání propagace či prodej přes webové stránky je velice levná a efektivní záležitost.

Placenou inzerci nevyužívá ani jedna firma prakticky vůbec, a to z důvodu neefektivity. Díky jejich specializovanému zaměření by oslovila jen velmi malé procento potenciálních zákazníků, což vzhledem k nákladům na takovou propagaci není příliš efektivní. U nediferencovaného marketingu je vždy nutné zvážit jeho možný přínos vzhledem k nákladům, zejména u malých firem, které jsou na chybné investice náchylnější.

Z grafů obratu obou firem je vidět, že jde o prosperující podniky, které ve svých odvětvích dokázali uspět a prosadit se. Jde o názorný příklad toho, že globalizace může být prospěšná každému, kdo jí dokáže správně využít. Představa, že nadnárodní podniky ovládají stále větší procento trhu, není pravdivá, právě naopak, podíl SME stále roste.

Poté jsem pomocí online dotazníku zjišťoval názory ostatních zaměstnanců těchto podniků, především na jejich vliv na fungování a rozhodování. Součástí dotazníku byly i otázky týkající se jejich spokojenosti s působením ve firmě. Většina respondentů byli muži, polovina z nich působí ve své firmě více jak 5 let. Odpovědi mimo jiné ukázaly, že užší organizační struktura a menší počet zaměstnanců nutí manažery předávat část svých odpovědností a pravomocí na své podřízené. Většina zaměstnanců je s fungováním jejich podniků spokojena, cítí se postupy svých vedoucích motivováni a mají pocit, že na rozhodování vliv v podniku mají. Třetina respondentů si myslí, že produktivita v podniku by zvýšit šla, další třetina odpověděla, že alespoň částečně ano.

### **Doporučení pro podniky**

Analýza vnitřního i vnějšího okolí obou podniků ukázala, že jejich konkurenceschopnost je nejvíce ohrožována velkými společnostmi, ale žádné velké potíže nezpůsobují. Dokáží dobře využívat svých předností, jako je osobnější přístup nebo technická podpora, a neustále zvyšovat zisk. Oba podniky si drží kvalitní a zkušené zaměstnance, kteří jsou dobře vedeni i motivováni. Z dotazníku vyplynulo, že zaměstnanci prostor pro zvýšení produktivity vidí, což bych uvedl jako jedno z možných doporučení, kde se zlepšit. Dále by bylo vhodné zamyslet se nad současnou formou marketingu a propagace, která je momentálně relativně malá a i část zaměstnanců si myslí, že by se na ní dalo zapracovat. Bylo by vhodné podrobněji prozkoumat

potřeby zaměstnanců, týkajících se zvyšování jejich odborných znalostí. Část z nich považuje školení pro zaměstnance za důležité a je možné, že by se pro ně větší intenzita školení vyplatila. Využívání moderních technologií je na velmi dobré úrovni, což jistě k současné pozici obou podniků přispívá.

## 6 Seznam použité literatury

ANALOU, Farhad a Azhdar KARAMI. Strategic Management in Small and Medium Enterprises.

ANDERSON, Steve. Why Small and Medium Businesses Should Consider ERP Cloud. In: [online]. [cit. 2013-11-24]. Dostupné z: <http://www.softwarethinktank.com/articles/why-small-and-medium-businesses-should-consider-erp-cloud/>

Aplikační výklad pro vymezení pojmů drobný, malý a střední podnikatel a postupů pro zařazování podnikatelů do jednotlivých kategorií. In: *Operační program podnikání a inovace* [online]. [cit. 2014-11-04]. Dostupné z: <http://www.mpo-oppi.cz/document.file.php?idDocument=868>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Malé a střední firmy v ekonomice ČR v letech 2003 - 2010. In: [online]. [cit. 2014-11-04]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/2011edicniplan.nsf/p/1161-11>

DESAI, Pooran a Sue RIDDLESTONE. *Bioregional Solutions: For Living on One Planet*. Schumacher Briefings, 2002. ISBN ISBN 978-1-903998-07-6.

DOYLE, Michael W. Democratic peace. 1986.

Ending Extreme Poverty. In: [online]. [cit. 2014-11-04]. Dostupné z: <http://www.worldbank.org/en/publication/global-monitoring-report/report-card/twin-goals/ending-extreme-poverty>

EU, Evropská komise. *Evropská charta pro malé podniky: Schválena členskými státy na zasedání Evropské rady ve Feire 19. - 20. června 2000*. Lucemburk: EUR-OP, 2004. ISBN 92-894-7608-7.

GABRIELSSON, Peter, Mika GABRIELSSON a Tomi SEPPÄLÄ. Marketing Strategies for Foreign Expansion of Companies Originating in Small and Open Economies: The Consequences of Strategic Fit and Performance.

JOHANISOVÁ, Naďa. *Kde peníze jsou služebním, nikoliv pánem*. Stehlík. 2008. ISBN 978-80-86913-05-6.

KISLINGEROVÁ, Eva, Ivan NOVÝ. *Chování podniku v globalizujícím se prostředí*. C. H. Beck. 2005. ISBN 80-7179-847-9.

KONCEPCE PODPORY MALÝCH A STŘEDNÍCH PODNIKATELŮ NA OBDOBÍ LET 2014–2020. In: MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU ČR. [online]. [cit. 2014-11-04]. Dostupné z: [download.mpo.cz/get/47605/53719/595034/priloha001.pdf](http://download.mpo.cz/get/47605/53719/595034/priloha001.pdf)

KOUKAL, Jiří. [online]. [cit. 2013-11-24]. Dostupné z: <http://www.jirikoukal.com/strategicke-rizeni/male-a-stredni-podniky/strategicke-rizeni/page12.html>

KOVÁŘ, František a Pavel ŠTRACH. *Strategický management*. Vysoká škola ekonomie a managementu. 2003. ISBN 80-245-0504-5.

ARSSON, Tomas. *The race to the top: The real story of globalization*. Cato Institute, 2001. ISBN 1-930865-14-7.

MCDONALD, Malcom a Wilson ROUGH. *Marketing plans: how to prepare them, how to use them*. John Wiley & Sons, 2011. ISBN 978-0-470-66997-6.

NORBERG, Johan. *Globalizace*. Alfa Publishing, 2006. ISBN 978-80-8685-132-7.

NOVÁKOVÁ, O. *Podceněný marketing malých a středních podniků*. Moderní řízení, 2002

PICHANIČ, Mikuláš. *Mezinárodní management a globalizace*. C. H. Beck. 2004. ISBN 80-7179-886-X.

Profil společnosti. In: [online]. [cit. 2014-04-28]. Dostupné z: <http://www.compexdata.cz/modemy-routery/o-firme/profil-spolecnosti>

RQL s.r.o. [online]. [cit. 2014-05-03]. Dostupné z: <http://www.rql.cz>

SOUČEK, Zdeněk. *Zvítězíme i v globálním světě*. PBtisk Příbram. 2008. ISBN 978-80-86946-73-3.

South Korea GDP. In: [online]. [cit. 2014-04-28]. Dostupné z: <http://www.tradingeconomics.com/south-korea/gdp>



“Think Small First” A “Small Business Act” for Europe. In: COMMISSION OF THE EUROPEAN COMMUNITIES. [online]. [cit. 2014-11-04]. Dostupné z: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2008:0394:FIN:EN:PDF>

*Trading economics* [online]. [cit. 2014-11-12]. Dostupné z: <http://www.tradingeconomics.com/>

VEBER, Jaromír. *Podnikání malé a střední firmy*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2008, 311 s. ISBN 978-80-247-2409-6.

VODÁČEK, Leo. *Malé a střední podniky: konkurence a aliance v Evropské unii*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2004, 192 s. ISBN 80-726-1099-6.

ZPRÁVA O VÝVOJI MALÉHO A STŘEDNÍHO PODNIKÁNÍ A JEHO PODPOŘE V ROCE 2013. In: MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU ČR. [online]. [cit. 2014-11-04]. Dostupné z: [download.mpo.cz/get/50883/57768/614113/priloha001.pdf](http://download.mpo.cz/get/50883/57768/614113/priloha001.pdf)

# **Seznam tabulek**

Tabulka č. 1: SWOT analýza malých a středních podniků v České republice

# Seznam grafů

Graf č. 1: Snižující se chudoba ve světě

Graf č. 2: Počet malých a středních firem v ČR v letech 2003-2010

Graf č. 3: Vývoj zahraničního obchodu MSP v ČR v letech 2000-2010

Graf č. 4: Obrat společnosti Compex Data Bohemia spol. s.r.o. v letech 2008-2012

Graf č. 5: Obrat společnosti RQL s.r.o. v letech 2009-2012

Graf č. 6: Poměr mužů a žen, kteří dotazník vyplňovali

Graf č. 7: Doba, jakou jednotliví respondenti působí ve svých firmách

Graf č. 8: Grafické znázornění odpovědí na otázku „Předává na Vás Váš vedoucí některé jeho pravomoci a/nebo odpovědnosti“

Graf č. 9: Porovnání odpovědí na otázku „Máte pocit, že se firma správně propaguje (např. dává dostatek financí na propagaci, platí za správný typ reklamy apod.)?“ Vlevo odpovědi zaměstnanců, kteří ve firmách působí 0 až 2 roky, vpravo odpovědi od zaměstnanců působících ve firmách déle než 5 let.

Graf č. 10: Grafické znázornění odpovědí na otázku, zda je možné zvýšit produktivitu práce v jejich firmách

Graf č. 11: Grafické znázornění odpovědí na otázku „Myslíte, že je důležité, aby vedení firmy pořádalo školení pro zaměstnance?“

Graf č. 12: Grafické znázornění odpovědí na otázku „Využívá firma dostatečně moderní technologie (cloud, informační systémy,...)?“

# **Seznam příloh**

Příloha č. 1: Okruhy otázek pro polostrukturovaný rozhovor

Příloha č. 2: Dotazník pro zaměstnance

# **Příloha č. 1**

## **1. Představení firmy**

- 1.1. Jak dlouho působí
- 1.2. Kdo ji vede
- 1.3. Počet zaměstnanců
- 1.4. Předmět podnikání
- 1.5. Výrobky/nabízené služby

## **2. Zahraniční obchod**

- 2.1. S kým (prodej mimo český trh?)
- 2.2. V jaké míře se zahraničními firmami obchodujete?
- 2.3. Jak se v průběhu let měnil?

## **3. Porterových pět sil**

- 3.1. Stávající konkurence
- 3.2. Nová konkurence
- 3.3. Vliv odběratelů (zákazníků)
- 3.4. Vliv dodavatelů
- 3.5. Substituční produkty

## **4. Marketing**

- 4.1. Jaká forma (nediferenciovaný, cílený...), na jaké trhy
- 4.2. Kdo je zodpovědný za marketingové řízení?
- 4.3. E-business, IS, outsourcing atd.

## **5. Konkurence**

- 5.1. Obrat ze zahraničních obchodů, vývoj
- 5.2. Cítíte zvětšování tlaku konkurence?
- 5.3. Máte pocit, že se vaše podnikání v posledních letech změnilo pod tlakem zahraniční konkurence?
- 5.4. Došlo v podniku v posledních letech k významným změnám (vnější nebo vnitřní) ?
- 5.5. Je pro vás problém sehnat dostatečně kvalifikované zaměstnance?

## Příloha č. 2

**1 Firma, ve které pracujete:**

Compex Data Bohemia, spol. s.r.o

RQL s.r.o

**2 Vaše pohlaví:**

Muž

Žena

**3 Jaký je Váš věk?**

18-25 let

26-35 let

36-50 let

51+ let

**4 Jaká je Vaše pozice ve firmě (možnost výběru více odpovědí, maximální specifikace je vítána)?**

Manažer

Administrativní pracovník

Technik

Účetní

Údržba

Jiná

**5 Jak dlouho ve firmě působíte?**

0-2 roky

2-5 let

5+ let

(Následující otázky měly vždy 5 možností: Určitě ano, Spíše ano, Částečně, Spíše ne a Určitě ne)

**6 Hodnotíte pozitivně styl a způsob, jakými je společnost vedena?**

**7 Bylo Vám ze strany vedení nabídnuto, že za nimi můžete kdykoli přijít s Vaším nápadem nebo problémem?**

**8 Myslíte si, že se Vaše iniciativa v podniku hodnotí kladně?**

- 9 Mají Vaši nadřízení zájem o Vaše názory a podněty?**
- 10 Předává na Vás Váš nadřízený některé své pravomoci a odpovědnost?**
- 11 Je Vaše motivace pozitivně ovlivněna přístupem Vašich nadřízených?**
- 12 Vytváří Váš vedoucí takové prostředí, ve kterém můžete vyniknout?**
- 13 Myslíte, že je důležité, aby vedení firmy pořádalo školení pro zaměstnance?**
- 14 Doporučil/a byste svému známému Vaši jako dobré místo pro práci?**
- 15 Máte pocit, že se firma správně propaguje (např. dává dostatek financí na propagaci, platí za správný typ reklamy apod)?**
- 16 Má Váš pracovní kolektiv dostatek zaměstnanců ke splnění daných objemů práce?**
- 17 Myslíte, že je možné ve firmě - na Vašem pracovišti zvýšit produktivitu práce?**
- 18 Využívá firma dostatečně moderní technologie (cloud, informační systémy,...)?**

## Evidence výpůjček

### Prohlášení:

Dávám svolení k půjčování této bakalářské práce. Uživatel potvrzuje svým podpisem, že bude tuto práci řádně citovat v seznamu použité literatury.

Jméno a příjmení

V Praze dne .....

podpis: .....

[illegible]